

Diseño de un Plan de Mejoramiento para el Clima Organizacional a partir de su diagnóstico,
en una planta de concreto de la empresa CEMEX en el año 2018

Sally Andrea Cadavid Romero
María Fernanda Sánchez Patiño

Universidad del Valle
Facultad de Administración
Maestría en Administración
Santiago de Cali, Mayo de 2018

Diseño de un Plan de Mejoramiento para el Clima Organizacional a partir de su diagnóstico,
en una planta de concreto de la empresa CEMEX en el año 2018

Sally Andrea Cadavid Romero

María Fernanda Sánchez Patiño

Director:

Mónica García Solarte

Universidad del Valle

Facultad de Administración

Maestría en Administración

Santiago de Cali, Mayo de 2018

Tabla de Contenido

1. Problema.....	3
1.1 Antecedentes del problema.....	3
1.2 Formulación del Problema.....	4
1.3 Objetivos.....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
1.4 Justificación.....	5
1.5 Metodología.....	7
1.5.1 Fase 1: Realizar el diagnóstico del Clima Organizacional en la planta Norte de la Zona sur occidente de la empresa CEMEX.	10
1.5.2 Fase 2: Estructurar un plan de mejoramiento para el clima organizacional a partir de los objetivos que se proponen alcanzar para diseñar la planificación de las tareas que permitan alcanzarlo, teniendo en cuenta la visión de la empresa.....	15
2. Marco Referencial.....	18
2.1 Revisión Teórica y de la Literatura.....	18
2.1.1 Definición de Clima Organizacional.....	18
2.1.2 Dimensiones de Clima Organizacional.....	21
2.1.3 Métodos comunes de análisis del Clima Organizacional.....	22
2.1.4 La percepción y el clima organizacional.....	25
2.1.5 Plan de mejoramiento.....	27
2.2 Marco Contextual.....	30
2.2.1 Visión.....	31
2.2.2 Misión.....	31
2.2.3 Enfoque.....	31
2.2.4 Población Objetivo.....	31
2.2.5 Estructura Organizacional de la Planta.....	32
3. Resultados.....	32
3.2.1 Análisis de las dimensiones con mayor valoración.....	38
3.2.1.1 Variable Desarrollo Personal.....	38
3.2.1.2 Variable Estabilidad laboral.....	41
3.2.1.3 Variable Valoración.....	42
3.2.1.4 Variable Salario.....	44
3.2.1.5 Variable Selección de personal.....	46
3.2.1.6 Variable Imagen de la organización.....	48

3.2.1.7 Variable Buen servicio	50
3.2.2. Análisis de las variables con valoración intermedia	52
3.2.2.1 Variable Trabajo gratificante	52
3.2.2.2 Variable Agilidad	54
3.2.2.3 Variable Claridad organizacional.....	56
3.2.2.4 Variable Liderazgo	58
3.2.2.5 Variable Evaluación de desempeño	59
3.2.2.6 Variable Expresión informal positiva	61
3.2.2.7 Variable Elementos de Trabajo	63
3.2.2.8 Variable Relación Simbiótica.....	64
3.2.2.9 Variable Instalaciones	66
3.2.2.10 Variable Estructura organizacional	67
3.2.3. Análisis de las variables con menor valoración.....	69
3.2.3.1 Variable Participación	69
3.2.3.2 Variable Comportamiento sistémico	71
3.2.3.3 Variable Consenso.....	73
3.2.3.4 Variable Feedback.....	75
3.2.3.5 Variable Inducción	77
3.2.3.6 Variable Solución de conflictos	78
3.2.3.7 Variable Relaciones interpersonales	80
4. Plan de mejoramiento	83
4.1 Priorización de soluciones	83
4.2 Plan de mejoramiento	90
5. Conclusiones.....	105
6. Recomendaciones.....	106
7. Bibliografía.....	107
8. Anexos	110

Lista de Tablas

Tabla 1	14
Valoración cuantitativa y cualitativa del clima organizacional	14
Tabla 2	17
Priorización de las acciones de mejora	17
Tabla 3	31
Posición y número de ocupantes por cargo	31
Tabla 4	32
Distribución de la población por edad	32
Tabla 5	33
Distribución de la población por antigüedad en la organización	33
Tabla 6	36
Descripción de los datos: medidas de tendencia central y tasa de no respuesta	36
Tabla 7	39
Valoración de la dimensión desarrollo personal	39
Tabla 8	40
Causas de la dimensión desarrollo personal	40
Tabla 9	41
Valoración de la dimensión estabilidad laboral	41
Tabla 10	42
Causas de la dimensión estabilidad laboral	42
Valoración de la dimensión valoración	42
Tabla 12	43
Causas de la dimensión valoración	43
Tabla 13	44
Valoración de la dimensión salario	44
Tabla 14	45
Causas de la dimensión salario	45
Tabla 15	47
Valoración de la dimensión selección de personal	47
Tabla 16	48
Causas de la dimensión selección de personal	48
Valoración de la dimensión imagen de la organización	49
Causas de la dimensión imagen de la organización	50

Tabla 19	51
Valoración de la dimensión buen servicio	51
Tabla 20	52
Causas de la dimensión buen servicio	52
Tabla21	53
Valoración de la dimensión trabajo gratificante	53
Tabla 22	54
Causas de la dimensión Trabajo Gratificante	54
Tabla 23	55
Valoración de la dimensión agilidad	55
Tabla 24	56
Causas de la dimensión Agilidad.....	56
Tabla 25	57
Valoración de la dimensión claridad organizacional	57
Tabla 26	57
Causas de la dimensión Claridad organizacional	57
Tabla 27	58
Valoración de la dimensión liderazgo	58
Tabla28	58
Causas de la dimensión Liderazgo.....	58
Tabla 29	59
Valoración de la dimensión evaluación de desempeño	59
Tabla 30	60
Causas de la dimensión Evaluación de desempeño	60
Tabla 31	61
Valoración de la dimensión expresión informal positiva	61
Tabla 32	62
Causas de la dimensión expresión informal positiva.....	62
Tabla 33	63
Valoración de la dimensión elementos de trabajo	63
Tabla 34	64
Causas de la dimensión Elementos de trabajo	64
Tabla 35	65
Valoración de la dimensión relación simbiótica.....	65

Tabla 36	65
Causas de la dimensión Relación Simbiótica	65
Tabla 37	66
Valoración de la dimensión instalaciones.....	66
Tabla 38	67
Causas de la dimensión Instalaciones	67
Tabla 39	68
Valoración de la dimensión estructura organizacional	68
Tabla 40	69
Causas de la dimensión estructura Organizacional.....	69
Tabla 41	70
Valoración de la dimensión participación	70
Tabla 42	70
Causas de la dimensión Participación.....	70
Tabla 43	71
Valoración de la dimensión comportamiento sistémico	71
Tabla 44	72
Causas de la dimensión Comportamiento sistémico.....	72
Tabla 45	73
Valoración de la dimensión consenso.....	73
Tabla 46	74
Causas de la dimensión Consenso	74
Tabla 47	76
Valoración de la dimensión feedback.....	76
Tabla 48	76
Causas de la dimensión Feedback	76
Tabla 49	77
Valoración de la dimensión inducción.....	77
Tabla 50	78
Causas de la dimensión Inducción.....	78
Tabla 51	79
Valoración de la dimensión solución de conflictos	79
Tabla 52	79
Causas de la dimensión Solución de conflictos	79

Tabla 53	81
Valoración de la dimensión relaciones interpersonales	81
Tabla 54	81
Causas de la dimensión Relaciones Interpersonales	81
Tabla56	84
Valoración de las posibles soluciones	84
Tabla57	88
Acciones priorizadas Dificultad, Plazo e impacto	88
Tabla58	91
Plan de mejoramiento	91

Lista de Figuras

Figura 1. Pasos para la elaboración del plan de mejoramiento.	18
Figura 2. Promedio por variable Vs. promedio global.	35
Figura 3. Promedio de las variables evaluadas.....	38
Figura 4. Agrupación de principales causas..	83

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1.Estructura Organizacional Planta..... 32Error! Bookmark not defined.

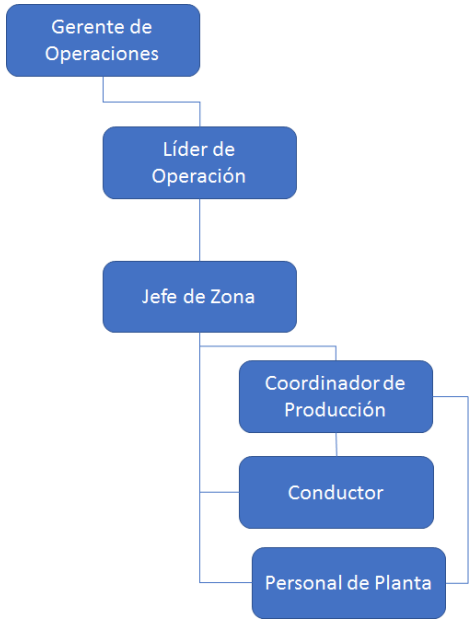


Ilustración 1.Estructura Organizacional Planta. Fuente: CEMEX Colombia

Ilustración 2. Mapa de Procesos CEMEX 32Error! Bookmark not defined.

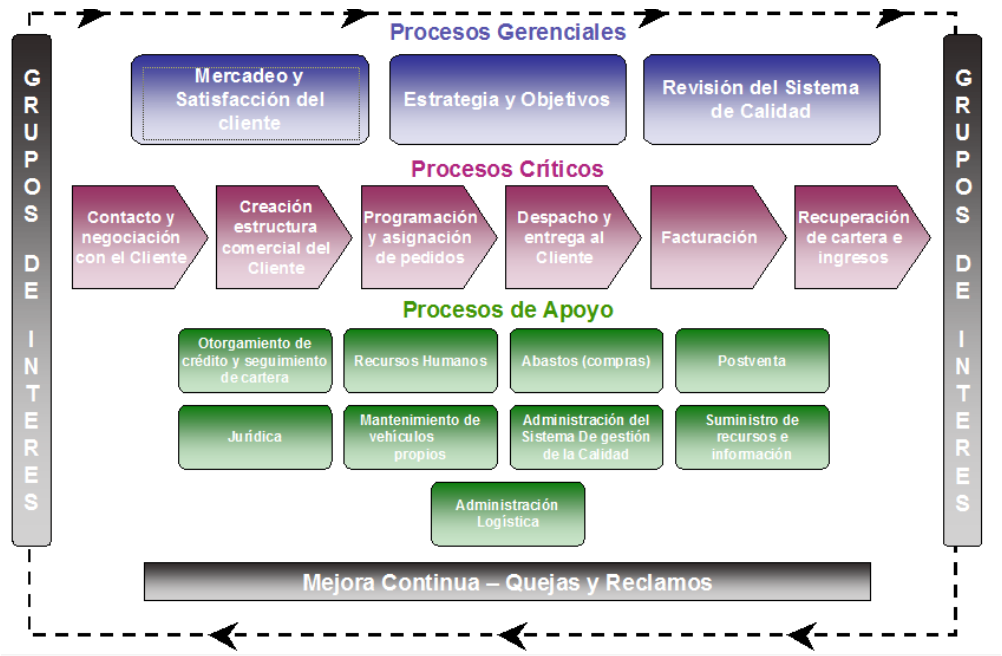


Ilustración 2. Mapa de Procesos CEMEX.Fuente: CEMEX Colombia

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis hijos que son mi motor más grande, la fuerza que me motiva a entregar lo mejor de mí y querer alcanzar nuevas metas. A mi esposo mi compañero en este camino, quien con su soporte constante me ayudo a la culminación de este trabajo.

A mi tía Malli por su constante e incondicional apoyo en todo momento, por ser la persona que durante mi vida ha creído en mi empuje, capacidades y habilidades para lograr lo que me proponga.

SALLY ANDREA CADAVID ROMERO

Dedico este trabajo a mi esposo Rubén Darío, quien de manera constante me impulsa para alcanzar nuevas metas, con una convicción y confianza tan fuertes, lo cual me anima a llegar al propósito planteado; pero principalmente por su compañía y apoyo permanente, lo cual nos permite seguir caminando juntos unidos por el amor.

A mis hijos Sebastián, Juan David y Mariana por enseñarme a tener una mente abierta a los cambios, entendiendo a una generación bastante diversa y por todo lo que cada uno aporta y significa en mi vida.

MARÍA FERNANDA SÁNCHEZ PATIÑO

AGRADECIMIENTOS

Doy mis agradecimientos a las siguientes personas quienes aportaron para la realización de este trabajo:

A mis padres Amalia y Fernando por ser la fuente de vida, por enseñarme el camino y brindarme su amor.

A mi tía Malli quien me ha acompañado en cada reto apoyándome para alcanzarlos.

A la profesora Mónica por su guía y apoyo para la realización de este trabajo.

SALLY ANDREA CADAVID ROMERO

A Dios por ser mi guía y la fuerza permanente que me ayuda a trazar la ruta de mi vida terrenal.

A mis padres Tico y Faby, por inculcarme la disciplina, el amor por el estudio y por siempre apoyar mis proyectos.

A la Universidad del Valle, por ser la institución académica que me ha otorgado toda mi formación profesional y postgraduada inculcando el valor de lo público, el respeto por el ser humano y la responsabilidad social.

A la profesora Mónica García por su valioso tiempo, orientación y asesoría, lo cual permitió materializar este proyecto.

MARÍA FERNANDA SÁNCHEZ PATIÑO

Introducción

Hoy en día, para que las empresas alcancen el éxito requieren de un conjunto de variables, entre las cuales se encuentra el recurso humano, siendo éste, el que manifiesta y siente un compromiso por la organización, lo cual impacta en el logro de las metas y objetivos definidos para alcanzar la competitividad y sostenibilidad en el mercado. Cada vez más, las organizaciones se están inclinando hacia el trabajo con el factor humano, por lo cual las gerencias constantemente se preguntan de qué forma pueden mejorar la productividad de sus empresas a partir del desempeño de los colaboradores.

Lo anterior, ha generado que las empresas se enfoquen en el diagnóstico y análisis de las condiciones laborales, siendo el *Clima Organizacional* el ámbito estudiado teniendo en cuenta su influencia negativa o positiva en los colaboradores.

El presente trabajo de investigación fue desarrollado en una de las plantas de concreto de la empresa Cemex en el norte de la ciudad de Cali, actualmente esta compañía, cuenta con una encuesta de “Engagement” realizada cada dos años, sin embargo, los planes de acción que se trabajan en todas las ubicaciones, incluidas el de la planta estudiada, son transversales a toda la organización, lo cual no considera el microclima de esta planta ni la participación de los operarios en el planteamiento de alternativas de solución.

Esta investigación con enfoque investigativo mixto, permitió aplicar los elementos conceptuales y prácticos que aporta la formación en la Maestría en Administración, orientados a la resolución de una problemática organizacional definida por el equipo investigador, a partir de la recolección de información, revisión de material bibliográfico y aplicación del método científico. Muestra los resultados de 24 dimensiones del clima organizacional, a partir de la aplicación, tabulación y análisis de la encuesta estandarizada del profesor Hernán Álvarez, la cual mide el Clima Organizacional plenamente gratificante.

De esta manera, se identificaron las principales fortalezas y debilidades de la empresa que son percibidas por los colaboradores y a partir de una metodología participativa se diseñó y

estructuró un *Plan de mejoramiento* para la vigencia 2018-2020, el cual se convierte en la hoja de ruta de la compañía para potenciar las dimensiones que tienen un resultado actual satisfactorio como son el Liderazgo, la Estructura Organizacional, la Evaluación del desempeño, Relación simbiótica y Elementos de trabajo, para cerrar las brechas identificadas en las variables con calificativos que se encontraron en los rangos de Regular, Malo y Muy malo en las que se pueden mencionar la Participación, el Consenso, las Relaciones interpersonales, el Feedback, la Inducción, Solución de conflictos y Comportamiento sistémico.

1. Problema

1.1 Antecedentes del problema

El Clima Organizacional tiene un papel importante en las empresas, ya que como herramienta permite medir la percepción que tiene el trabajador con él mismo y sus necesidades de trabajo. Un clima positivo genera un mayor sentido de pertenencia y como consecuencia un mejor desempeño de los trabajadores, de otro lado un clima negativo disminuye el desempeño generando bajo rendimiento y situaciones de conflicto en el ambiente. El clima tiene características distintas que perciben directa o indirectamente los trabajadores de una organización y cada uno lo manifiesta de una manera distinta dependiendo del medio en el que se desenvuelve.

Adicionalmente, el Clima Organizacional es permeado por factores que se consideran como determinantes, los cuales generalmente se encuentran bajo el control de las organizaciones. Estos determinantes incluyen las prácticas o estilos de liderazgo, los convenios organizacionales referidos a mecanismos de ascenso y promoción dentro de la compañía y las estrategias, referidas a las oportunidades de logro generales dentro de la organización.

Esta investigación se realizó en una planta de concreto ubicada en el norte de la ciudad de Santiago de Cali. Actualmente la empresa cuenta con un programa de medición de clima organizacional a nivel nacional y un plan de desarrollo de actividades generales que son desarrolladas de la misma forma en todas las plantas, sin tener en cuenta el microclima en cada una de estas.

Se generó la necesidad de realizar un diagnóstico específico para esta planta de concreto en Cali, debido a que se identificaron algunas diferencias entre el personal, lo cual fue evidenciado en entrevistas informales y acompañamientos que el área de recursos humanos realizó a los trabajadores. Las relaciones interpersonales se encontraron debilitadas, ocasionando falta de trabajo en equipo y desmotivación en algunos

individuos del equipo. Lo anterior venía presentándose en la planta desde hace unos tres años y se había mantenido, lo cual aportó fuertes insumos para realización de este estudio. Teniendo en cuenta lo anterior, se presentaban afectaciones para que se mantuvieran objetivos comunes de trabajo que aportaran a la visión y misión organizacional por parte de los colaboradores. Se concluyó, que con dificultad se lograba tener un ambiente laboral que generara confianza y actitud positiva para lograr las metas planteadas para el equipo de trabajo.

1.2 Formulación del Problema

Definir un plan de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional para la planta estudiada. De lo anterior, se planteó la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el plan de mejoramiento 2018-2020 del Clima Organizacional para la planta de concreto de la empresa CEMEX, a partir de su diagnóstico en el año 2018?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un plan de mejoramiento para el clima organizacional de una planta de concreto de la empresa CEMEX ubicada en el Valle del Cauca, a partir de su diagnóstico en el año 2018.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Realizar el diagnóstico del clima organizacional para la planta de concreto ubicada en el norte del Valle del Cauca.

2. Estructurar los componentes del plan de mejoramiento para el clima organizacional medido en la planta de concreto ubicada en el norte del Valle del Cauca para la vigencia 2018-2020.

1.4 Justificación

Una de las necesidades de las empresas es generar un satisfactorio clima organizacional en búsqueda del logro de los objetivos y metas de la organización, la medición de clima organizacional permite conocer y explicar los motivos por los cuales las personas que trabajan en una empresa se sienten o no motivados para realizar sus funciones y responsabilidades. La razón por lo cual a las empresas les interesa conocer lo que motiva a su personal es por la fuerte relación que existe entre la motivación de los empleados y los resultados de la empresa.

Un diagnóstico de clima organizacional permite identificar, categorizar y analizar las percepciones que comparten los colaboradores de una empresa. Esto facilitará conocer los factores críticos que enfrenta un lugar de trabajo específico, desarrollando así acciones y recomendaciones que aporten a la modificación de las condiciones organizacionales para lograr un ambiente de trabajo estable y favorable.

Con la realización de este trabajo se pretende valorar la importancia de los estudios del clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos, tal como lo plantean las Dras. Alina María Segredo Pérez y Lizette Pérez Perea (2007) en su artículo, teniendo en cuenta que las falencias detectadas en el diagnóstico del clima organizacional, pueden permitir las entradas para el rediseño de las estructuras organizacionales, la planeación estratégica, la mejora de los procesos, de los sistemas de información, de la gestión del conocimiento y en general implementar cambios para el entorno organizacional interno, materializándose en el diseño de un plan de mejoramiento dinámico e integral, con lo cual se generan ganancias muy importantes para la compañía y sus colaboradores.

El profesor Oscar Donato Torrecilla en su estudio Clima Organizacional y su relación con la productividad laboral, plantea que un Clima organizacional favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y contribuye directamente al incremento de la productividad. Lo anterior se soporta en un estudio realizado en el año 2016 en la Pontifica Universidad Católica del Ecuador sobre el clima laboral y su influencia en la productividad en la empresa Concreteras Granizo en la ciudad de Quito, en la cual concluyen que la productividad es un factor clave para el incremento de la rentabilidad en la organización, por lo que es importante que vaya ligado con el nivel de vida de los trabajadores, ya que una persona es más productiva si se desempeña en condiciones laborales óptimas.

El planteamiento anterior evidencia la justificación e importancia de realizar el estudio, ya que, para el adecuado funcionamiento de una empresa, se requiere comprender y entender el comportamiento organizacional que se puede observar desde la conducta humana y el impacto que tiene para la productividad.

Para la planta de concreto del norte de Cali es importante lograr este objetivo; a pesar de que se lleva una evaluación del clima organizacional en toda la compañía y de que se definen planes de acción, estos son estructurados de forma general y transversal, que, si bien aportan al clima organizacional, no se enfocan directamente en las necesidades puntuales de la planta, ya que se desconocen los factores específicos que requieren trabajarse en esta. Por lo anterior resulta necesario realizar un diagnóstico detallado que permita identificar planes de acción para mejorar la percepción de clima organizacional por parte de los trabajadores.

Teniendo en cuenta esta situación, surge la necesidad de realizar un diagnóstico de clima organizacional en la planta de concreto ubicada en el norte de Cali, para conocer la percepción de los colaboradores sobre su ambiente laboral, identificando los factores que determinan el comportamiento y desempeño de los mismos y por medio de su opinión elaborar una propuesta de plan de mejoramiento para el clima organizacional, que aporte tanto a la empresa como a las personas que laboran en ella, haciéndolas actores participantes del proceso de diseño y estructuración de la propuesta de mejoramiento.

Todo ello con la convicción de que las características del clima organizacional pueden ser mejoradas por medio de decisiones, acciones, sistemas y actitudes que son facilitadas desde la alta gerencia y que influyen positivamente en el desempeño de los trabajadores.

1.5 Metodología

1.5.1 Tipo de estudio

Para la estructuración de este proyecto de investigación se tuvieron en cuenta las variadas corrientes de pensamiento que han surgido a lo largo del tiempo, las cuales confluyen a la vez en diversos caminos para la comprensión y generación del conocimiento.

Sin embargo, desde la segunda mitad del siglo XX, estas corrientes se han polarizado en dos principales abordajes del conocimiento: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo (Vega, 2014). Estos a su vez, conforman el paradigma de la investigación científica, ambos emplean procesos sistemáticos y empíricos para generar conocimiento, contemplando cinco fases principales descritas por Grinnell (como se citó en Hernández, Fernández, Baptista y col., , 2006):

- a) Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos.*
- b) Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.*
- c) Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.*
- d) Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis*
- e) proponen nuevas observaciones o evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones o ideas, incluso para generar otras". (p.45).*

Ahora bien, con relación al enfoque cuantitativo se pueden mencionar como sus características más importantes, que la investigación parte de un problema bien definido por parte del investigador, con objetivos claros y medibles. Este tipo de enfoque emplea técnicas estadísticas muy estructuradas para el análisis de información y para ampliar de mejor manera la explicación de las relaciones entre los hechos, se controlan los factores de confusión (variables independientes que no se están estudiando) que pueden desencadenar cambios en la variable dependiente en estudio.

En una investigación cuantitativa se pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo denominado muestra, a una colectividad mayor definida como universo o

población. Al final, con los estudios cuantitativos se pretende explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos. Esto indica que el objetivo principal es la construcción y demostración de teorías que expliquen y predican. (Lerma, 1998).

Respecto al enfoque de tipo cualitativo, las investigaciones se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es de tipo estadístico.

De acuerdo con Corbetta (citado por Hernández et al., 2006), el enfoque cualitativo evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad.

El investigador pregunta cuestiones generales y abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe y analiza y los convierte en temas, esto es, conduce la indagación de una manera subjetiva y reconoce sus tendencias personales (Hernández et al., 2006).

Por último, se expone el enfoque mixto, como respuesta a la oposición de la investigación cuantitativa frente a la investigación cualitativa. Este relativamente nuevo enfoque (particularmente para Iberoamérica) se fundamenta en la triangulación de métodos. Ha recibido varias denominaciones, por ejemplo: "Metodología sintética interpretativa" (Van y Cole, citados por Hernández et al., 2006). Estos autores comentan que los enfoques cuantitativo y cualitativo son métodos y que el mixto es una metodología. Por otra parte, Stenner y Staiuton (citados por Hernández et al., 2006) le nombraron "cualicuantilogía", pero la mayoría le llama "modelo, método o enfoque mixto".

La multiplicidad de observaciones produce datos más "ricos" y variados, ya que se consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos, ambientes y análisis. Se rompe con la investigación "uniforme". En el enfoque mixto se potencia la creatividad teórica

con suficientes procedimientos críticos de valoración (Todd, *et al.*). por otra parte, Clarke (como se citó en Hernández et al., 2006), señala que sin alguno de estos elementos en la investigación, un estudio puede encontrar debilidades, tal como una fábrica que necesita de diseñadores, inventores y control de calidad.

Esta investigación es un estudio de tipo mixto de acuerdo a lo planteado por Hernández, et al. (2006), ya que implicó la recolección, análisis y vinculación de información cuantitativa y cualitativa en un mismo estudio para responder al planteamiento del problema. De esta manera, se emplearon los métodos de los enfoques cuantitativos y cualitativos, que involucran la conversión de datos cuantitativos en cualitativos y viceversa.

Al considerar los tipos de estudios de tipología mixta, esta investigación se ubica de manera específica en el Modelo de dos etapas por derivación, teniendo en cuenta las características de la Herramienta de diagnóstico utilizada, donde una serie de preguntas de tipo cualitativo son llevadas a categorías de respuesta cuantitativa, las cuales generan un resultado numérico para cada una de las dimensiones y un promedio global que permite identificar el estado del Clima organizacional que es percibido por los empleados.

Por derivación, a partir del empleo de la misma encuesta (en un mismo espacio de tiempo), todas las causas que fueron identificadas como aquellas que no permitieron otorgar una calificación de 10, a cada una de las dimensiones valoradas en el Clima organizacional de la compañía por parte de la población objeto de estudio, fueron clasificadas en frecuencias de respuesta de tipo numérico y de la misma manera las propuestas para el mejoramiento, fueron priorizadas de forma cuantitativa, para definir su inclusión en el diseño del plan de mejoramiento requerido por la planta norte de CEMEX en Cali.

De esta manera, se caracterizó globalmente el objeto de estudio y se utilizó para ello tablas y figuras estadísticas, medidas estadísticas tales como la distribución de frecuencia,

medidas de tendencia central y de dispersión. Igualmente, esta investigación tuvo en cuenta las expresiones y aportes de los empleados, lo que les interesa, lo que piensan, sienten o hacen, sus patrones de desempeño en los procesos operativos de la compañía y el significado que otorgan a sus relaciones personales y con el medio, con el propósito de aportar a la transformación de la realidad actual de la empresa.

Esta información, permitió identificar cual es la percepción del Clima Organizacional e interpretar cuáles fueron las causas que posiblemente generan una percepción poco favorable en las diversas variables que serán valoradas, por medio de la Herramienta de medición del clima organizacional del profesor Hernán Álvarez.

La multiplicidad de estas observaciones, aportó una mayor amplitud, profundidad, diversidad, sentido de entendimiento de datos y hechos, con lo cual se pudo diseñar un plan de mejoramiento completo, integral y holístico que responda a las características contextuales de la planta norte.

Esta investigación contempló dos fases para su desarrollo, las cuales fueron:

- Fase 1: Realizar el diagnóstico del Clima Organizacional en la planta norte de la zona sur occidente de la empresa CEMEX.
- Fase 2: Estructurar los componentes del plan de mejoramiento para el clima organizacional en la planta norte de la zona sur occidente de la empresa CEMEX.

Cada fase a su vez estuvo compuesta por diversas actividades que permitieron mostrar la secuencia que se llevo a cabo para cumplir con el propósito de la misma. De esta manera se describen a continuación las actividades que se encuentran en cada una de las fases.

1.5.1 Fase 1: Realizar el diagnóstico del Clima Organizacional en la planta Norte de la Zona sur occidente de la empresa CEMEX.

1.5.1.1 Actividad 1: Seleccionar la población.

Se trabajo con todo el universo perteneciente a la planta Norte, teniendo en cuenta que la población es pequeña contando con un número total de 22 funcionarios entre los operarios y los líderes, por esta razón no fue necesario realizar un muestreo probabilístico.

1.5.1.2 Actividad 2: Sensibilizar al público objetivo.

Para realizar la encuesta se reunió a toda la población y se explicó el mecanismo y el objetivo de realizar la actividad. Se aclararon inquietudes y se procedió a entregar la encuesta, explicando el contenido y cada una de las preguntas. A continuación se describen las sub-actividades que fueron realizadas:

1. Citar el personal
2. Explicar el mecanismo de participación
3. Aclarar inquietudes
4. Entregar la encuesta
5. Leer la encuesta y explicar cada pregunta

1.5.1.3 Actividad 3: Seleccionar y aplicar el instrumento de medición del clima organizacional.

El instrumento con el cual se trabajó fue la Herramienta del profesor Hernán Álvarez de la Universidad del Valle, la cual hace parte del Modelo denominado hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. (García, 2009). Ver Anexo A.

La selección de esta herramienta de medición del Clima organizacional, obedece al interés particular que tuvo esta investigación, donde el objetivo no es solo identificar cuál es el estado del Clima organizacional, sino el de permitir la participación de la población objeto de estudio, en la identificación de las posibles causas que se tienen en la compañía que no permiten alcanzar una percepción completamente gratificante del Clima organizacional.

De manera adicional este instrumento otorga la posibilidad de aportar soluciones que den respuesta a los problemas identificados, que faciliten a la organización la puesta en marcha

de un plan de mejoramiento con lo cual se reduzcan las brechas identificadas para las variables con menor valoración a partir de los resultados del diagnóstico.

La herramienta consta de 24 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan el ambiente de trabajo de una organización. En cada factor se encuentran tres preguntas: la primera hace referencia a la calificación cuantitativa del factor, en una escala de cero a diez, donde el cero corresponde a la peor forma como el factor puede manifestarse en la organización y el 10 a su manifestación ideal o deseable.

La segunda pregunta orienta hacia las diversas alternativas que se plantean respecto a porque el factor no se manifiesta en la organización de manera deseable. La tercera pregunta es abierta y el encuestado tiene la oportunidad de proponer las alternativas de solución que considere posibles para que en el futuro el factor pueda manifestarse de forma ideal o deseable en la organización.

Los factores que componen la encuesta son: Claridad organizacional, Estructura organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento sistémico, Relación simbiótica, Consenso, Trabajo gratificante, Desarrollo personal, Elementos de trabajo, Relaciones interpersonales, Buen servicio, Solución de conflictos, Expresión informal positiva, Estabilidad laboral, Valoración, Salario, Agilidad, Evaluación del desempeño, Feedback (retroalimentación), Selección de personal, Inducción e Imagen de la organización.

Esta actividad fue realizada de manera presencial en la planta seleccionada y estuvo a cargo del grupo investigador, quienes previamente realizaron una prueba piloto en población de otra planta, para no seleccionar a personal que haría parte del estudio. Esto con el fin de que el grupo investigador adquiriera habilidad en el manejo del cuestionario.

La prueba fue auto administrada. Se estableció de manera conjunta con la oficina de recursos humanos de la compañía el cronograma de jornadas para la medición del clima organizacional, de manera que no fueran afectados los procesos de producción u otros criterios que fueron determinados por la empresa.

Las características estructurales de esta encuesta facilitó la participación de todos los actores en la definición de las características que son deseables o ideales para el diseño del Plan de mejoramiento del Clima Organizacional.

1.5.1.4 Actividad 4: Tabular la información obtenida y analizar los resultados del clima organizacional.

Para la captura de los datos se realizó una base de datos en Excel; el análisis se llevo a cabo con el paquete estadístico SPSS versión 23. Teniendo en cuenta que las variables del instrumento son continuas, según el comportamiento de cada variable se obtuvieron como resultados los promedios de cada factor y para analizar la dispersión de las respuestas se calculó la desviación estándar.

Para las variables cualitativas se obtuvieron frecuencias absolutas y relativas.

Con los 24 factores y sus promedios se realizó un Perfil de diagnóstico en una escala de cero a diez, lo cual dio una clara idea de cuál fue el estado del Clima en la organización.

Finalmente, el promedio de promedios, es decir la suma de los 24 promedios obtenidos en cada uno de los factores dividido por 24 proporcionó la ubicación precisa del Clima Organizacional:

Clima Organizacional		Clima Organizacional
Nada gratificante	0 _____ 10	plenamente gratificante

1.5.1.5 Actividad 5: Interpretar los resultados del clima organizacional en las áreas operativas de la planta Norte.

El análisis del clima es una acción primordialmente cualitativa, sin embargo, la evaluación cuantitativa representa un buen punto de partida para el análisis de causalidad y búsqueda de alternativas de solución. Se definieron las dimensiones que mostraron mayor incidencia negativa y mayor incidencia positiva en el Clima organizacional de la compañía, lo cual facilitó realizar la priorización para orientar dichos factores hacia la elaboración el plan de mejoramiento.

Para el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de la aplicación de las encuestas, se tuvo en cuenta la calificación numérica determinada por la Herramienta de valoración del Clima Organizacional Hernán Álvarez y un equivalente cualitativo establecido por el grupo investigador el cual se presenta en la tabla 1. Esta estimó cinco calificativos para dicha cualificación, siendo estos Muy malo, Malo, Regular, Bueno y Muy bueno.

Tabla 1
Valoración cuantitativa y cualitativa del clima organizacional

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA		CALIFICACIÓN CUALITATIVA
LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR	
9	10	MUY BUENO
7	8,99	BUENO
5	6,99	REGULAR
3	4,99	MALO
1	2,99	MUY MALO

Fuente: Elaboración propia.

Para cada calificativo se determinaron los límites superior e inferior, donde los valores ubicados entre 1 y 4,99 denotan una percepción de clima organizacional que se ubica entre Muy malo y Malo; el rango entre 5 y 6,99 ubica dicha percepción en una valoración de Regular y finalmente los resultados que se hayan entre 7 y 10 localizan la percepción del clima organizacional en las cualificaciones de Bueno y Muy bueno. Por medio de esta valoración se diagnosticó el grado de fortaleza o debilidad de cada dimensión, donde Muy bueno y Bueno corresponde a las fortalezas y Regular, Malo y Muy malo a las debilidades.

1.5.2 Fase 2: Estructurar un plan de mejoramiento para el clima organizacional a partir de los objetivos que se proponen alcanzar para diseñar la planificación de las tareas que permitan alcanzarlo, teniendo en cuenta la visión de la empresa.

1.5.2.1 Actividad 1: Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas e identificar las acciones de mejora a aplicar.

Una vez realizado el diagnóstico, se identificaron las principales fortalezas y debilidades en relación con el entorno en que se encontró la planta. A partir de lo anterior se seleccionaron los aspectos a mejorar teniendo en cuenta que para ello se deberán superar las debilidades apoyándose en las principales fortalezas que fueron identificadas.

1.5.2.2 Actividad 2: Establecer las prioridades en las líneas de actuación.

Para realizar esta actividad, se empleó la técnica del grupo nominal, así, se dividió la población en 5 grupos a los cuales se les presentó de forma escrita las posibles causas identificadas en la encuesta de clima organizacional, realizada en la fase de diagnóstico y se indagó en las posibles alternativas de solución para lograr el mejoramiento de las dimensiones evaluadas.

Por equipo se describieron sus ideas las cuales fueron registradas en un lugar visible para todos los participantes. Cada grupo expuso las ideas aportadas y pudo solicitar aclaración de las ideas de los demás grupos. Posteriormente se consolidaron las posibles soluciones definitivas, con el objetivo de que fueran jerarquizadas por votación. Cada equipo tuvo la posibilidad de aportar 10 puntos por solución que considero prioritaria.

Finalmente, la priorización se obtuvo por medio de la suma total de puntos por cada solución identificada y se seleccionaron aquellas ideas que obtuvieron un puntaje total mayor o igual a 30 puntos, considerando una calificación mayor o igual al 60% con relación a las votaciones totales.

1.5.2.3 Actividad 3: Disponer de un plan de acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento y control de las mismas.

Para la planificación se tuvieron en cuenta las restricciones inherentes a las acciones elegidas que podían condicionar la ejecución, o aconsejar postergación o exclusión del plan de mejora. Por lo tanto, se debieron conocer el conjunto de restricciones que condicionaban su viabilidad y se establecieron los siguientes criterios para la toma de decisiones:

Dificultad de la implantación

Se tuvo en cuenta este factor ya que podía llegar a determinar la consecución o no consecución del plan definido. Se procedió a ser priorizado de menor a mayor grado de dificultad, de acuerdo con la siguiente escala:

DIFICULTAD			
1. ALTA	2. MODERADA	3. BAJA	4. NINGUNA

Plazo de implantación

Se identificaron las acciones de mejora cuyo alcance estaba totalmente definido y no suponían un esfuerzo excesivo, lo que permitiría realizarlas de forma inmediata o a corto plazo, e igualmente se identificaron las acciones que necesitaban la realización de trabajos previos o de un mayor tiempo de implantación. Para ello se aplicó la siguiente escala:

PLAZO			
1. LARGO	2. MEDIO	3. CORTO	4. INMEDIATO

Impacto en la organización

Se evaluó el resultado de la actuación a implantar, medido a través del grado de mejora conseguido (un cambio radical tiene un impacto mucho mayor que pequeños cambios continuos). Se contempló también el grado de despliegue al que afecta la

medida. Si ésta afecta a varios factores del clima organizacional, su impacto será mayor y la prioridad también deberá serlo. Se empleó para ello la siguiente escala:

IMPACTO			
1. NINGUNO	2. BAJO	3. MODERADO	4. ALTO

Se presentó la información consolidada, como se muestra en la tabla 2, la que sirvió como herramienta para establecer la priorización en las acciones de mejora que fueron identificadas. Una vez efectuadas las puntuaciones de cada factor, se estableció la suma de las mismas, con lo cual se proporcionó orientación para identificar como prioritarias aquellas que tuvieron una mayor puntuación total.

Tabla 2
Priorización de las acciones de mejora

Nº	Acciones de mejora	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización	Total
----	--------------------	------------	-------	---------	--------------	-------

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se elaboró un cronograma para el seguimiento e implantación de las acciones de mejora. Se identificaron de manera ordenada las prioridades con los plazos establecidos para el desarrollo de las mismas.

En la Figura 1, se describen los principales pasos que se siguieron para la elaboración del plan de mejoramiento.

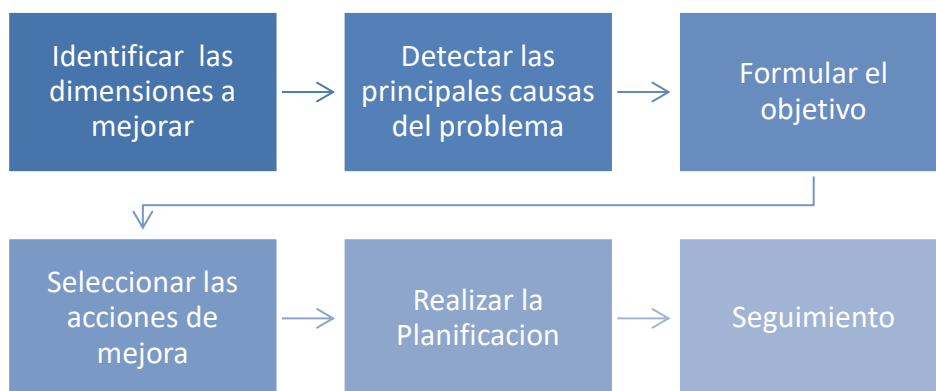


Figura 1. Pasos para la elaboración del plan de mejoramiento. Fuente: Elaboración propia.

2. Marco Referencial

2.1 Revisión Teórica y de la Literatura

2.1.1 Definición de Clima Organizacional

La definición de clima organizacional se conceptualiza en 1968 cuando se evidencia que es medible a partir de la valoración que hace el trabajador con el mismo y sus necesidades de trabajo (Serrano y Portalanza, 2014) frente al ambiente en el que se desempeña y la forma en que se afecta para el desarrollo de sus funciones. Un clima positivo genera un mayor sentido de pertenencia y como consecuencia un mejor desempeño de los trabajadores, de otro lado un clima negativo disminuye el desempeño desencadenando bajo rendimiento y situaciones de conflicto en el ambiente.

A continuación, se describen algunos enfoques de clima organizacional que se pueden presentar en la organización. El enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer, quienes definen clima como “el conjunto de características permanentes que describe una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la

forman”. Halpin y Crofts proponen el enfoque subjetivo, “la opinión que el empleado toma de la organización” (Segredo, 2013).

El tercer enfoque es el de síntesis representado por Waters quien tomo los términos propuestos por Halpin y Crofts, y Litwin y Stringer para encontrar semejanzas y define el clima como “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opción que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo” (Segredo,2013).

Según James y Jones (como se citó en Brunet, 1987) definen el clima organizacional desde tres visiones:

1. La medida múltiple de atributos organizacionales es “un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras, b) son elativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización” (Brunet,1987).
2. La medida perceptiva de los atributos individuales relaciona la percepción del clima a los valores, opiniones y las actitudes que tienen los trabajadores, considerando su nivel de satisfacción.
3. La medida perceptiva de los atributos organizacionales. El clima se lo define como: “una serie de características que a) son percibidas a propósito en una organización o sus unidades (departamentos) y, b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad” (Brunet,1987).

El Clima Organizacional tiene un papel importante, ya que como herramienta permite medir las dimensiones mencionadas anteriormente para lograr tener un primer bosquejo de la percepción de los individuos. El clima organizacional es un tema que se conceptualiza en 1968 y se refiere a las percepciones de los trabajadores de una organización con relación al ambiente en general en el cual se desempeñan (Serrano, et al., 2014).

El clima tiene características distintas, que perciben directa o indirectamente los trabajadores de una organización de una manera distinta dependiendo del medio en el que se desenvuelve.

Al revisar otros conceptos como el de Arévalo (como se citó en Serrano et al., 2014), quien integra diversas definiciones y plantea que el clima organizacional es la percepción que tienen los trabajadores de su ambiente laboral y como este los afecta durante el desempeño de sus labores. También se debe mencionar que actualmente el clima organizacional constituye una herramienta administrativa por medio de la cual se miden diversos problemas de las organizaciones referidos al ausentismo, baja en la productividad y falta de adaptación a los cambios.

Al considerar las dimensiones del clima organizacional, se han definido gran número de opciones las cuales permiten conocer y analizar diversos aspectos internos y externos de las organizaciones, además, factores personales de los trabajadores que guardan relación con su desempeño en el ambiente de trabajo. Varios autores han planteado sus propuestas en esta temática, los cuales clasifican como principales dimensiones del clima organizacional el compromiso, el liderazgo, la participación y la motivación (Serrano et. al, 2014).

De manera adicional, el clima organizacional es permeado por factores que se consideran como determinantes, los cuales generalmente se encuentran bajo el control de las organizaciones. Estos determinantes incluyen las prácticas o estilos de liderazgo, los convenios organizacionales referidos a mecanismos de ascenso y promoción dentro de la compañía y las estrategias, referidas a las oportunidades de logro generales dentro de la organización.

El clima organizacional es un facilitador del desempeño dentro de la organización y puede ser un factor diferenciador y motivacional en el comportamiento de las personas que la integran. La forma en la que se comporta una persona en el trabajo no está solamente vinculada a sus características personales, también está ligado a la forma en que percibe su ambiente de trabajo. Por lo anterior el clima organizacional influye en gran medida en el proceso y desarrollo de las organizaciones, ya que es la percepción que tiene el recurso humano del lugar donde se desenvuelve, se desempeña y que influye en su actuar (Serrano et al., 2014).

De los planteamientos que se han presentado sobre la definición de clima organizacional se concluye que este se refiere a las características del ambiente que son percibidas ya sea directa o indirectamente por los trabajadores que se desenvuelven o desempeñan en el medio (la organización) y que tiene una consecuencia en la conducta laboral. Estas características se mantienen en el tiempo y son diferentes de una organización a otra e incluso de un área a otra dentro de la misma organización. Es importante indicar que el clima establece la manera en que el trabajador percibe su trabajo, su desempeño y satisfacción en sus actividades laborales.

Carr, Schmidt, Ford, y DeShon (como se citó en Serrano et. al, 2014), afirman que el clima organizacional se ve directamente influenciado por los estilos de liderazgo, específicamente en las percepciones que se generan sobre la flexibilidad organizativa, el sentido de pertenencia, el reconocimiento y la comunicación. Con lo anterior podemos deducir que el comportamiento que tenga el líder es el mediador de las percepciones que influyen de forma directa en los comportamientos y creencias de los trabajadores, afectando el compromiso de las personas con el trabajo y el desempeño laboral.

Desde la revisión histórica realizada por Serrano et al, (2014), se concluye que existen múltiples variables que inciden en el clima organizacional, siendo la más determinante el liderazgo y lo más determinante en un líder son sus prácticas, por medio de las cuáles motiva al logro de metas que se alcanzan de manera colectiva, siendo esta una característica de los líderes transformacionales.

2.1.2 Dimensiones de Clima Organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas que pueden ser medidas en una organización y que impactan e influyen en el comportamiento de los trabajadores. Por lo anterior es importante evaluar estas dimensiones para contar con un diagnóstico de clima organizacional de la entidad.

Según Litwin y Stringer (como se citó en Segredo, 2013), el clima organizacional cuenta con seis dimensiones:

1. Estructura: Es la percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual: Es el sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración: es la percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgo y toma de decisiones: es la percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo: son los sentimientos de apoyo y amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto: es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o como puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Según Brunet para evaluar el clima organizacional el instrumento de medición debe comprender las siguientes cuatro dimensiones:

1. Autonomía Individual: En esta dimensión se encuentra la responsabilidad, independencia de los individuos y la rigidez de las normas y políticas de la organización.
2. Grado de estructura que impone el puesto: Es el grado al que el trabajador y los métodos de trabajo se establecen y son comunicados por parte de los superiores.
3. Recompensa: Relacionado con la remuneración económica y la posibilidad de crecimiento dentro de la organización.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo: Se relacionan al estímulo y apoyo que recibe el trabajador de su superior.

2.1.3 Métodos comunes de análisis del Clima Organizacional

Con relación a esta temática se plantean diversos enfoques de acuerdo a la clase de dimensiones que se consideren medir, a través de las cuales se analizará la situación del Clima organizacional en una compañía.

Así, la mayor parte de los cuestionarios empleados para este análisis contemplan según Brunet (como se citó en Segredo, 2013), algunas dimensiones en común dentro de las que menciona: el nivel de autonomía individual, el grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de una organización, el tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a los empleados, la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado debe recibir de los superiores.

Los cuestionarios más utilizados y referenciados por diversas publicaciones refieren a Litwin y Stringer (Segredo, 2013), quienes plantean que el clima organizacional es una condición casi permanente en el entorno de una organización y que incide en el comportamiento de todos los integrantes de la misma. Su cuestionario está conformado por seis dimensiones: la conformidad, la responsabilidad, las normas de excelencia referida a la fijación de objetivos y metas retadoras en términos de calidad y producción; recompensas, claridad organizacional, calor y apoyo.

Otra herramienta bastante referenciada es el Cuestionario de Rensis Likert, por medio del cual se puede medir la naturaleza del sistema de gestión. De esta manera, Likert clasifica los sistemas de gestión en cuatro grupos: Autoritarismo explotador, Autoritarismo paternalista, Consultivo y Participación en grupo. Likert además establece una relación directa entre los estilos de dirección y el clima organizacional, el cual analiza por medio de las siguientes dimensiones: los métodos de mando, las características de las fuerzas motivacionales, las características de los procesos de comunicación, las características de los procesos de influencia, las características de los procesos de toma de decisiones, las características de los procesos de planificación, las características de los procesos de control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. (García, 2009).

El Test de Clima Organizacional TECLA elaborado por Jhon Sudarsky, profesor de la Universidad de Los Andes (Colombia), es un instrumento de diagnóstico del clima y consta de una serie de preguntas sobre las cuales el encuestado responde falso o verdadero dependiendo de la implicación en su trabajo. Retoma todas las dimensiones definidas por Litwin y Stringer y adiciona dos factores denominados seguridad y salario, los cuales considero determinantes para el contexto colombiano.

El Modelo desarrollado por el profesor Hernán Álvarez Londoño de la Universidad del Valle, denominado Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante, cuenta con la herramienta de valoración del clima, compuesta por 24 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan el ambiente de trabajo de una organización (García, 2009). Este instrumento favorece el trabajo investigativo considerando un amplio grupo de componentes del clima organizacional, permite la participación de los colaboradores en el planteamiento de alternativas de solución frente a las problemáticas identificadas, puede ser adaptado a cualquier tipo de empresa.

Para Méndez (citado por García, 2009), la medición y análisis de clima organizacional requiere inicialmente definir el modelo teórico a utilizar el cual permite determinar los objetivos, las variables, y explicar los fundamentos básicos que fundamentan el modelo teórico, elaborar la herramienta (cuestionario), plantear el método de recolección de información y el uso de la misma, analizar e interpretar los resultados y con base en ello definir alternativas de intervención encaminadas al mejoramiento.

En la Revisión de instrumentos de evaluación del Clima Organizacional realizada por Diego Raúl Cardona Echeverri y Renato Zambrano Cruz, (Cardona y Zambrano, 2014) el principal factor que evalúan los instrumentos es la capacidad para tomar decisiones, que también hace referencia a los constructos teóricos de autonomía y responsabilidad, encontrándose presente en 8 de las 10 pruebas analizadas en este estudio. El factor de claridad organizacional tiene la misma representación valorativa en las pruebas estudiadas, la cual tiene una influencia crucial en aspectos de aporte de conocimiento, manejo de información y alineación con los estándares administrativos de las compañías.

Este mismo estudio reporta que el factor liderazgo ya la interacción social son también considerados muy importantes en las pruebas analizadas presentándose en 7 y 6 ellas respectivamente. La motivación, el sistema de incentivos y recompensas, los modelos de supervisión son factores que representan una menor participación encontrándose en 3 y 4 pruebas del total que fueron revisadas.

La mayoría de instrumentos se componen de 4 a 6 dimensiones, sin embargo, existen otros que evalúan entre 16 y 20 dimensiones. De acuerdo con Cardona et al. (2014), entre los instrumentos que evalúan pocas dimensiones se encuentran el Cuestionario de Clima Organizacional Universitario (C-CLIOU) (Mujica y Pérez, 2008), el Organizational Climate Measure (OCM) (Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson y Wallace, 2005) y el Inventario de Clima Organizacional (ICO) (Rodríguez et al., 2010).

Según García y Bedoya (citados por García, 2009) al interior de una organización se consideran tres alternativas para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de los trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera, y más utilizada, es realizar una encuesta o cuestionario diseñado para tal fin. (Gandara y Dimitri, 2014).

De esta manera, el clima organizacional puede ser abordado a partir de aspectos perceptuales o psicológicos, organizacionales referidos a la estructura organizacional de la empresa, las dinámicas de las relaciones entre los funcionarios y la cultura de la organización (interactiva y cultural). (Manosalva y Manosalva, 2015).

2.1.4 La percepción y el clima organizacional

Un elemento importante en la definición del clima organizacional está dado por el conjunto de percepciones de la población que lo diagnostica, las cuales se ven influenciadas por factores internos y externos del personal de la organización en cuanto a cómo se desempeñan

las labores dentro del sistema organizacional para dar respuesta a los objetivos definidos por la empresa.

Los factores y las estructuras del sistema organizacional definen un determinado clima, en función a las percepciones que los individuos presenten. El clima que resulta influye en algunos de los comportamientos de las personas y estos comportamientos inciden en la organización y el clima, actuando de forma sistémica.

La percepción que el empleado tiene de la organización tiene un papel fundamental, tal que esta determina el éxito o fracaso de la misma. Pero la percepción es un factor interno del individuo y depende de cosas como la autoestima, la experiencia personal, sus creencias, etc.

Rensis Likert (1969), establece en la teoría de clima organizacional que el comportamiento que asumen los colaboradores depende de forma directa del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que perciben.

Entre los factores que afectan en clima organizacional (García, 2009) se encuentran las variables que intervienen en el clima organizacional las cuales se pueden dividir en tres aspectos:

- Las características individuales: se refiere a los intereses, necesidades y actitudes de cada profesional y que provocan que su motivación y visión sobre el clima difiera entre un trabajador y otro.
- Las características del trabajo: incluye aquellos factores vinculados con la actividad profesional y que intervienen en el cumplimiento o no de las expectativas del empleado.
- Las características de la situación de trabajo: abarca aquellos elementos y acciones de la organización tendentes a generar un determinado ambiente laboral.

Teniendo en cuenta lo anterior, cada organización tiene un clima organizacional propio que depende de varios factores entre ellos uno muy importante que es la percepción de los individuos que lo conforma y este puede afectar o beneficiarlo.

2.1.5 Plan de mejoramiento

Un plan de mejoramiento abarca las metas, acciones, procedimientos y ajustes que una entidad define en periodos de tiempo determinados para el cumplimiento de un objetivo específico. Es una estrategia que conlleva actividades y acciones para corregir aquellos hallazgos que se identifican después de realizar un diagnóstico.

Para la elaboración del plan de mejoramiento se contemplarán las siguientes actividades:

- Identificación de la misión, la visión, valores corporativos de la empresa.
- Medición del clima organizacional
- Identificación de potencialidades y oportunidades de mejora de acuerdo con la medición de clima.
- Definir objetivos estratégicos
- Diseñar el plan de mejoramiento (actividades, tiempos, seguimiento).

Uno de los recursos más importantes de las empresas es el humano, ya que a través de ellos se puede mejorar el uso de los demás recursos y es este recurso el que compone una organización. Por lo anterior la tendencia general de las empresas actualmente es hacer una diferencia a través del recurso humano. Por lo anterior las empresas dentro de sus objetivos tienen en cuenta el mejoramiento del ambiente de trabajo. Buscando dar respuesta a este objetivo de las empresas, estas han invertido en diferentes procedimientos, técnicas y métodos.

2.1.6 Estado del Arte

Pérez, Maldonado y Bustamante (2006), realizaron una investigación titulada clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. En esta investigación se presenta un análisis de la influencia de la acción gerencial sobre la calidad de clima organizacional, de la necesidad del gerente de gestionar el clima en la empresa. Señala la importancia que debe tener para cualquier organización incluir en su plan de gestión la medición de clima organizacional, seguidas de actividades para lograr la mejora de la misma. En este trabajo se realizaron 527 evaluaciones de clima las cuales mostraron la influencia de la acción gerencial sobre la calidad del clima.

Concluyen lo valioso que es evaluar el clima organizacional, ya que permite a los líderes conocer las percepciones de su equipo de trabajo, brindando información para definir planes de acción. Sin embargo, advierte que se pierde el valor del esfuerzo realizado si no se definen planes de mejora a partir de la información recolectada. Estos hallazgos reafirman la importancia de realizar el diagnóstico del microclima organizacional en la planta Norte de CEMEX, con lo cual se conocerá la percepción de los colaboradores al respecto y se generarán los insumos para la elaboración del plan de mejoramiento.

Por otra parte, Vega, Arévalo, Sandoval y Aguilar (2006), en su artículo titulado “Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994–2005)”, presentan el panorama de los estudios de clima organizacional en la ciudad de Bogotá., DC (Colombia) efectuado en 10 instituciones educativas superior y 2 bibliotecas públicas en los años 1994 y 2005. Con esta información identifican los factores asociados al estudio de clima organizacional, los instrumentos utilizados para su medición y la forma de abordar el tema.

Con el estudio caracterizaron las variadas posiciones de los autores en sus investigaciones; el modelo de Peiró logra describir las tendencias conceptuales sobre clima organizacional en la ciudad de Bogotá al igual que da elementos para identificar las características que deben tener las empresas en temas de capital humano, para lograr efectividad en los programas a implementar.

Dicho estudio considera de vital importancia la participación directa del recurso humano de las empresas en el diseño de los planes de mejoramiento, lo cual reafirma la relevancia de que el enfoque principal de este trabajo de investigación incluya las opiniones de los trabajadores, con relación a la identificación de las posibles causas que afectan cada una de las dimensiones valoradas, con una herramienta de medición del clima organizacional y que además por medio de la conformación de equipos que trabajen con la técnica de grupo nominal, puedan generar propuestas para el cambio y priorizar las principales actividades a desarrollar en el plan de mejoramiento de la planta norte de CEMEX.

Ahora bien, Puch, Ruíz y Almeida (2012), en el Artículo “Diagnóstico del clima organizacional del hospital de la mujer Zacatecana”. presentan los resultados de un estudio que se enfocó en un Hospital donde se tomó como muestra aleatoria a 80 colaboradores (médicos y enfermeros), como resultado se encontró un clima laboral poco satisfactorio entre las cuatro dimensiones que se evaluaron. Lo que llevó a concluir que es necesario continuar estudiando el clima organizacional en este sector. Para mejorar el ambiente laboral y el servicio de atención que otorgan específicamente en el hospital, se requiere un análisis a nivel local y nacional.

Finalmente, Cubillos, Velásquez y Reyes (2014), en su Artículo “Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado”, realizan un análisis a las evaluaciones de clima organizacional de una empresa del estado, determinando los aspectos de clima que se ven más afectados y a partir de esta información proponen un plan de mejoramiento a la entidad enfocado en dos estrategias que apuntan a las variables de clima organizacional que se ven afectadas negativamente.

De la misma forma presentan como el área de talento humano se convierte en un aliado que influye directamente en la estrategia de las organizaciones. La metodología utilizada en este estudio se caracterizó por el análisis de los resultados de las encuestas aplicadas por la entidad a los funcionarios y la aplicación de una entrevista a los directivos por parte del grupo investigación, para confirmar o corroborar los resultados, y de esta forma crear

el plan de mejoramiento que le sirva a la empresa para mejorar aspectos que afectan el desempeño laboral.

En este análisis nuevamente se identifica que las encuestas son la herramienta o instrumento de medición más utilizado para evaluar el clima organizacional y a partir de los resultados se genera un plan de mejora para abordar los aspectos que inciden de manera negativa el desempeño laboral.

Con las investigaciones mencionadas anteriormente, se puede demostrar que el Clima organizacional es un tema de gran interés para las empresas, y que existe la necesidad de realizar un diagnóstico y análisis no solo de forma general si no específico para obtener datos con los cuales se generen planes de acción, soportando la propuesta de este trabajo de investigación. Es importante mencionar que las herramientas más utilizadas son las encuestas de clima organizacional.

2.2 Marco Contextual

Cemex es una compañía fundada en México en 1906 y ha crecido hasta llegar a ser una de las primeras empresas de la industria de concreto. En 1996 adquiere Cementos Diamante y Samper en Colombia, en el 2012 Cemex Colombia cambia su enfoque pasando de ofrecer sólo productos para la construcción, a poner en el mercado soluciones integrales donde ofrece un portafolio completo de productos bajo la marca de la empresa.

Cemex contribuye al desarrollo del país con soluciones integrales para la construcción, ofreciendo productos y servicios en más de 50 países. En Colombia ofrece soluciones en vivienda, infraestructura, industria y comercio con un completo portafolio de cementos, concretos, morteros y agregados y servicios. Entre los servicios que ofrece se encuentra el suministro de concreto en la obra y plantas móviles que se pueden transportar a cualquier parte del territorio colombiano para montar una estructura que funciona como

una planta de concreto, cumpliendo con las especificaciones técnicas y de despacho para el concreto para el desarrollo de infraestructura y vivienda en cualquier ubicación.

En Colombia Cemex cuenta con 5 plantas de cemento con una capacidad total de producción de cemento de 4.5 millones de toneladas anuales, 69 plantas fijas de concreto premezclados, 6 canteras de agregados y 264 tiendas construrama. En los últimos tres años ha generado 1.100 empleos

El estudio de este trabajo de grado se enfocará en una de las plantas fijas de concreto premezclado ubicada al norte de la ciudad de Santiago de Cali.

2.2.1 Visión

Construyendo un mejor futuro.

2.2.2 Misión

Crear valor sostenido al proveer productos y soluciones líderes en la industria para satisfacer las necesidades de construcción de nuestros clientes en todo el mundo.

2.2.3 Enfoque

Impulsamos el desarrollo sostenible y mejoramos la vida de las personas y comunidades que nos rodean.

2.2.4 Población Objetivo

Tabla 3
Posición y número de ocupantes por cargo

Posición	No. Personal
Conductor	14
Personal de planta	5
Administrativos	3
Total	22

Fuente: Elaboración propia.

2.2.5 Estructura Organizacional de la Planta

Ver ilustración 1.

2.2.6 Mapa de Procesos

A continuación, se presenta el mapa de procesos de la empresa para identificar los procesos y su interacción. Ver ilustración 2.

3. Resultados

3.1 Diagnóstico del Clima Organizacional en la planta ubicada en el norte de Cali

Se realizaron 22 encuestas que corresponden al 100% de la población de la planta pertenecientes al área de operación. En las tablas 4 y 5 se describe la distribución de la población encuestada por edad y antigüedad en la empresa.

Tabla 4
Distribución de la población por edad

Rango de Edad	Cantidad	%
0 -30	1	4,5%
31 - 40	9	40,9%
41 - 50	8	36,4%
51 -60	4	18,2%
TOTAL	22	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5
Distribución de la población por antigüedad en la organización

Rango Antigüedad	Cantidad	%
0 - 3 años	2	9,1%
4 - 5 años	6	27,3%
6 - 7 años	7	31,8%
7 -8 años	3	13,6%
9 - 10 años	1	4,5%
> 10 años	3	13,6%
TOTAL	22	100%

Fuente: Elaboración propia.

El mayor número de colaboradores evaluados se encuentra en el rango de edad de 31-40 años con un 40,9%, seguida del grupo conformado por las personas que se encuentran entre los 41 y 50 años con un 36,4%, solo una persona se encuentra en el rango de 0 a 30 años de edad, mostrando la prevalencia de personas adultas.

El 100% de la población corresponde al sexo masculino. En cuanto al nivel educativo el 86% ha cursado hasta el nivel de bachillerato, teniendo de esta manera completa la educación media y el tiempo de antigüedad predominante es de 6 a 7 años representando el 31,8% de la población, y otro 27,3% se ubica en un tiempo de antigüedad de 4 a 5 años. Esto nos indica que en la planta de concreto ubicada en la zona norte de la ciudad de Cali, se cuenta con personal masculino en su totalidad, con personas que en su mayoría son adultos con un nivel de educación de bachiller y con un nivel de conocimiento considerable de la empresa teniendo en cuenta que el 59,1% tienen una antigüedad de 4 a 7 años en la organización.

3.2 Diagnóstico general

La presentación de los resultados de la percepción del clima organizacional contempla la descripción de las variables que registraron los mayores promedios y constituyen de esta manera las fortalezas que debe mantener la organización en el mediano y largo plazo, con el fin de generar óptimas condiciones de clima organizacional que faciliten el logro de los objetivos estratégicos y la ventaja competitiva de CEMEX.

Por otra parte, se describen las variables que obtuvieron un resultado intermedio entre los puntajes máximos y los inferiores, con lo cual se conforma un grupo de dimensiones que son determinantes para mantener los resultados actuales de percepción de clima organizacional gratificante, las cuales pueden migrar a resultados superiores con acciones claves en el plan de mejoramiento de la compañía.

De igual manera se relacionan las variables que obtuvieron los promedios más bajos, las cuales conforman las principales debilidades que debe enfrentar y resolver la compañía para mejorar la percepción de clima organizacional por parte de los colaboradores, propiciando condiciones más favorables en el ambiente de trabajo que permitan consolidar las metas corporativas y una percepción de bienestar más generalizada por parte de todos los empleados que integran la planta objeto de esta investigación.

Ahora bien, en la Figura 2, se presenta el promedio global de **7,74** el cual agrupa todas las dimensiones consideradas y es catalogado como “Bueno”, este resultado indica una percepción positiva de micro clima en la planta norte de Cali de la compañía CEMEX. A pesar de este resultado, se observan dimensiones con valoraciones inferiores a este promedio las cuales se ubican en las cualificaciones de Muy malo y Malo, conformando un grupo importante de debilidades que deberán ser atendidas por la compañía, de manera que esta pueda alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.

Es importante señalar que, se registraron datos en dimensiones que superan el promedio y que alcanzan una valoración cualitativa de Muy bueno, siendo estas las fortalezas que apalancan el clima organizacional y que pueden ser los principales factores claves para que esta percepción se mantenga en el largo plazo por parte de todos los colaboradores, con lo

cual se afianza el sentido de pertenencia y el cumplimiento de la visión y misión organizacional.

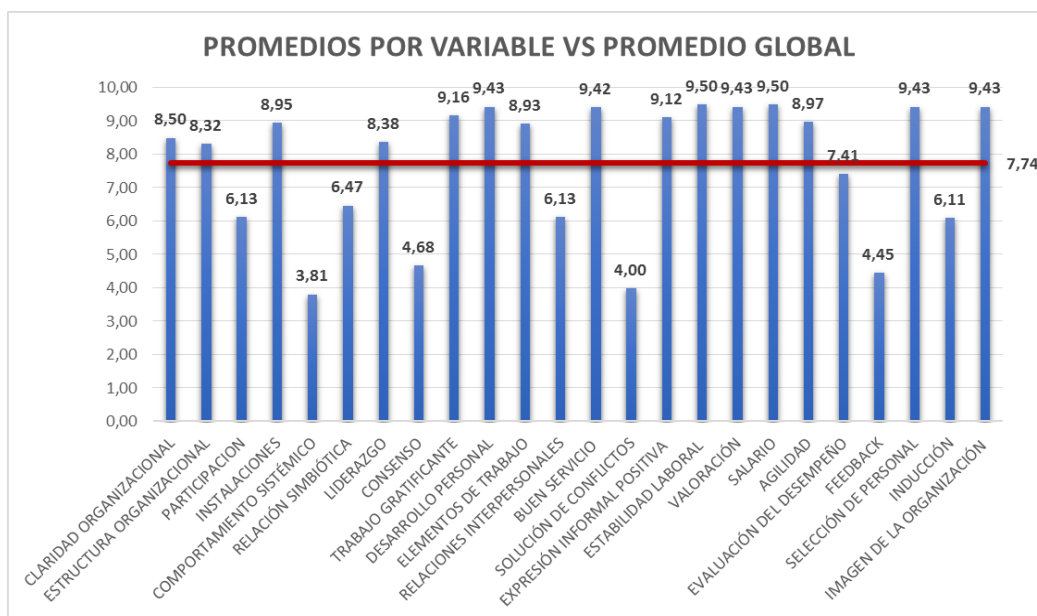


Figura 2. Promedio por variable Vs. promedio global. Fuente: Elaboración propia.

A partir de la información concentrada en la tabla 6 se puede mencionar que se presentó un porcentaje muy bajo de no respuesta en la población encuestada, ya que en la mayoría de las dimensiones el resultado fue del 0%, solo dos dimensiones registraron un 9,09% para el caso de buen servicio y un 4,55% para la dimensión agilidad.

Por otra parte, muchas variables alcanzaron una moda que se ubica en la máxima valoración de la escala de calificación numérica siendo esta de 10 y por supuesto, son las que tienen los más altos promedios como es el caso de la dimensión salario y estabilidad laboral con una calificación de 9,50, desarrollo personal, selección de personal y valoración con 9,43 cada una y buen servicio con 9,42. Es importante señalar que la desviación estándar de estas dimensiones fue del 0% lo cual indica un total consenso por parte de los encuestados.

Ahora bien, las puntuaciones más bajas obtenidas corresponden a dimensiones tales como comportamiento sistémico, solución de conflictos, feedback, consenso, inducción y

participación donde la percepción global frente a estas variables fue clasificada como mala y regular, generando así, oportunidades de mejora. Estas dimensiones se encuentran caracterizadas por contar con alta dispersión o variabilidad, lo cual indica que no existe un consenso generalizado por parte de los empleados.

Tabla 6

Descripción de los datos: medidas de tendencia central y tasa de no respuesta

VARIABLE	PROMEDIO	VARIANZA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	MODA	TASA DE RESPUESTA	NO
COMPORTAMIENTO SISTÉMICO	3,81	2,88	1,70	6	0,00%	
SOLUCIÓN DE						
CONFLICTOS	4,00	3,64	1,91	5	0,00%	
FEEDBACK	4,45	3,98	1,99	6	0,00%	
CONSENSO	4,68	5,93	2,43	6	0,00%	
INDUCCIÓN	6,11	3,84	1,96	5	0,00%	
PARTICIPACION	6,13	3,64	1,91	6	0,00%	
RELACIONES INTERPERSONALES	6,13	<u>6,79</u>	2,61	10	0,00%	
RELACIÓN SIMBIÓTICA	6,47	3,99	2,00	6	0,00%	
EVALUACIÓN DEL						
DESEMPEÑO	7,41	6,14	2,48	10	0,00%	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	8,32	2,02	1,42	10	0,00%	
LIDERAZGO	8,38	2,67	1,63	10	0,00%	
CLARIDAD ORGANIZACIONAL	8,50	1,14	1,07	10	0,00%	
ELEMENTOS DE						
TRABAJO	8,93	0,85	0,92	10	0,00%	
INSTALACIONES	8,95	2,57	1,60	10	0,00%	
AGILIDAD	8,97	0,85	0,92	10	4,55%	
EXPRESIÓN INFORMAL						
POSITIVA	9,12	0,42	0,65	10	0,00%	
TRABAJO GRATIFICANTE	9,16	2,44	1,56	10	0,00%	
BUEN SERVICIO	9,42	0,11	0,33	10	9,09%	
DESARROLLO PERSONAL	9,43	0,10	0,31	10	0,00%	
VALORACIÓN	9,43	0,10	0,32	10	0,00%	
SELECCIÓN DE						
PERSONAL	9,43	0,10	0,31	10	0,00%	
IMAGEN DE LA						
ORGANIZACIÓN	9,43	0,10	0,31	10	0,00%	

ESTABILIDAD LABORAL	9,50	0,00	0,00	10	0,00%
SALARIO	9,50	0,00	0,00	10	0,00%
PROMEDIO GLOBAL	7,74				

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la información aportada por la Figura 3, se visualizan unas variables que presentaron un comportamiento menos destacado respecto a las variables de mayor valoración, pero que son importantes para estabilizar el resultado promedio obtenido y que por lo tanto deberán ser mantenidas bajo las estrategias actuales que ha diseñado la empresa para cada una de estas dimensiones. De esta manera se encuentra que la claridad organizacional, el liderazgo, las instalaciones, la evaluación de desempeño, los elementos de trabajo y la claridad organizacional, tienen una percepción positiva por parte de los trabajadores y por lo tanto son consideradas como fortalezas menores, con las cuales se pueden enfrentar algunos riesgos o amenazas que hayan sido identificadas en la planta norte de Cali.

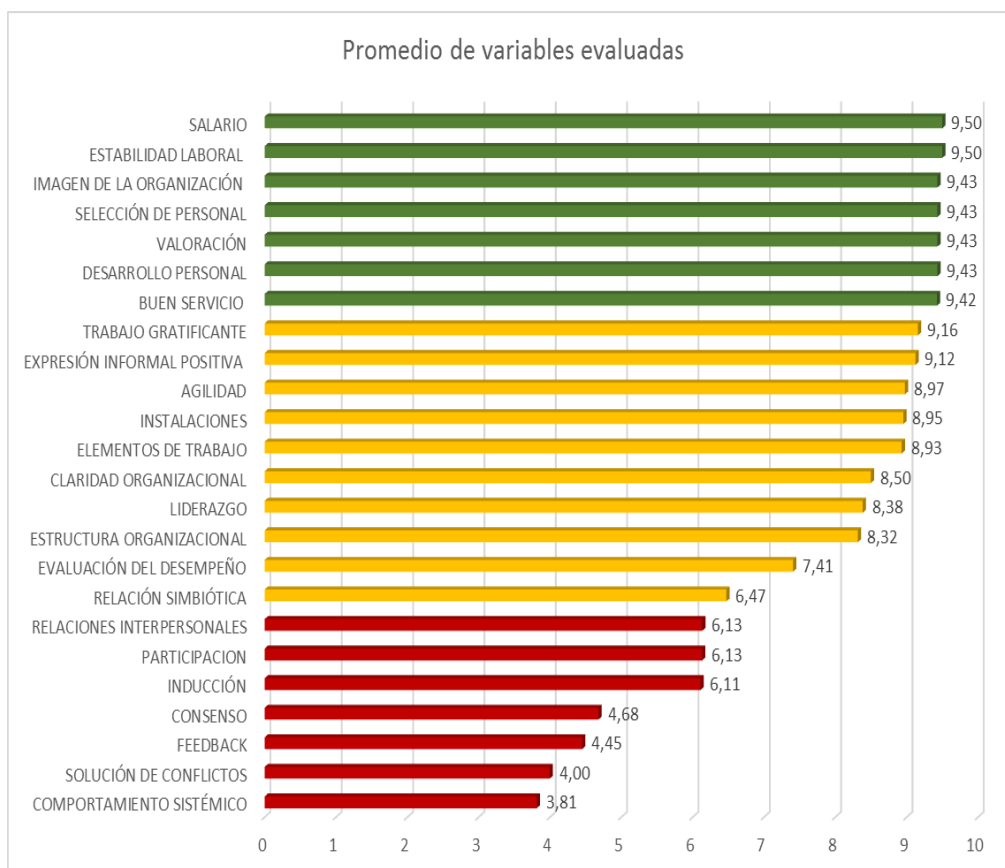


Figura 3. Promedio de las variables evaluadas. Fuente: Elaboración propia.

3.2.1 Análisis de las dimensiones con mayor valoración

3.2.1.1 Variable Desarrollo Personal

La dimensión desarrollo personal y profesional de acuerdo con Hernán Álvarez, es el fruto de la planeación de la carrera y comprende todos los aspectos que una persona enriquece o mejora con miras a alcanzar los objetivos estratégicos dentro de una organización.

La dimensión desarrollo personal que ofrece la compañía, presentada en la tabla 7 es considerada un aspecto que aporta de manera significativa al clima organizacional de la planta. Esto se puede afirmar teniendo en cuenta que el promedio fue de 9.43, lo cual indica que esta variable es considerada “Muy buena” por los colaboradores y constituye por lo tanto una de sus principales fortalezas. Es importante resaltar que la percepción de los encuestados

es aceptada por la mayoría, es decir, no existe variabilidad en las respuestas teniendo en cuenta que la desviación estándar es de 0,31 y todos manifiestan comodidad con el desarrollo personal que oferta CEMEX.

Tabla 7
Valoración de la dimensión desarrollo personal

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA		CALIFICACIÓN CUALITATIVA	MARCA CLASE X	DE FRECUENCIA	f	f%
LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR					
9	10	MUY BUENO	9,5		21	95%
7	8,99	BUENO	7,995		1	5%
5	6,99	REGULAR	5,995		0	0%
3	4,99	MALO	3,995		0	0%
1	2,99	MUY MALO	1,995		0	0%
Total			29,48		22	100%

Fuente: Elaboración propia.

Esta percepción responde a la estrategia institucional de ofertar en su plan de capacitación una gran variedad de temáticas que orientan hacia el desarrollo de competencias técnicas, personales y comportamentales que aportan a la construcción de ser integral, lo cual favorece la apropiación de los valores corporativos, la creencia en habilidades propias y el enfoque hacia el logro de objetivos personales y colectivos, siendo estos elementos indispensables para la competitividad de la organización.

De esta manera, CEMEX debería continuar con el mantenimiento de las experiencias exitosas que ha implementado hasta la fecha relacionadas con esta variable, de manera que los empleados mantengan esta alta percepción respecto al desarrollo personal, lo cual impacta aspectos adicionales como son la integridad en el actuar, el compromiso y el cumplimiento de responsabilidades asignadas.

La Herramienta de valoración del Clima Organizacional diseñada por Hernán Álvarez, permite que la población encuestada pueda identificar cuáles son las causas que impiden que al interior de la organización se genere una percepción de clima organizacional

completamente gratificante. Así, el instrumento presenta una serie de alternativas para cada dimensión y deja una opción adicional de respuesta abierta en caso de que la causa identificada por el encuestado no se encuentre representada en los enunciados de respuesta del instrumento.

De esta manera, se relacionan a continuación las diversas causas que fueron señaladas por los empleados de la planta Norte en la ciudad de Cali de la compañía Cemex, con lo cual se identifica un primer insumo para la posterior elaboración del Plan de mejoramiento requerido por la mencionada planta, lo cual será presentado en cada una de las dimensiones; en este caso se presentarán las causas de la dimensión desarrollo personal en la tabla 8.

Tabla8
Causas de la dimensión desarrollo personal

DESARROLLO PERSONAL	LITERAL	FRECUENCIA
Las oportunidades de capacitación son escasas para todos	A	0
Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.	B	0
No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.	C	5
La organización carece de los recursos necesarios para ello.	D	0
A la organización tal mejoramiento no parece preocuparle	E	0
Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.	F	0
Otras causas. Cuáles?	G	0

Fuente: Elaboración propia.

Los encuestados refirieron como única causa para no otorgar una calificación de 10 a esta variable, que no es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo. Esta concentración unánime en la identificación de la problemática o causa raíz facilita a la organización el planteamiento de soluciones en el corto plazo, donde se facilite el acceso a capacitación sin afectar los procesos de producción y por lo tanto de productividad.

3.2.1.2 Variable Estabilidad laboral

La dimensión evaluada sobre la estabilidad laboral, presentada en la tabla 9, la cual es referida al carácter de permanencia que ofrece la compañía al trabajador, es considerada un aspecto que contribuye de forma positiva al clima organizacional de la planta. Esto es plausible a través de un promedio de 9.5, cualificando esta dimensión como "Muy buena". Es importante resaltar que la percepción de los encuestados es consensuada, es decir, no existe variabilidad y todos reflejan sentirse muy a gusto con la estabilidad laboral que les brinda la planta.

Tabla 9
Valoración de la dimensión estabilidad laboral

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA		CALIFICACIÓN CUALITATIVA	MARCA CLASE X	DE FRECUENCIA	
LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR			f	f%
9	10	MUY BUENO	9,5	22	100%
7	8,99	BUENO	7,995	0	0%
5	6,99	REGULAR	5,995	0	0%
3	4,99	MALO	3,995	0	0%
1	2,99	MUY MALO	1,995	0	0%
Total			29,48	22	100%

Fuente: Elaboración propia.

Para CEMEX esta puede ser considerada una fortaleza mayor, ya que permite que por medio de la conservación de su capital humano se mantenga el conocimiento, las competencias técnicas necesarias para el desempeño de las funciones en los diversos puestos de trabajo, la experiencia, el mantenimiento de los estándares de calidad, mostrando reducción en pérdidas por reprocesos y reclamaciones de los clientes, la apropiación constante de las directrices por la baja rotación del personal, con lo cual se hace más viable la consecución de las metas y los objetivos estratégicos de la compañía.

Al abordar las causas que están impactando esta dimensión, las cuales se exponen en la tabla 10, se observa un solo reporte referente a que los sistemas de contratación de personal no

brindan la debida estabilidad en la compañía, siendo esta frecuencia muy poco significativa para el objeto de esta investigación.

Tabla 10
Causas de la dimensión estabilidad laboral

ESTABILIDAD LABORAL	LITERAL	FRECUENCIA
Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad.	A	1
Se presentan despidos injustificados y arbitrarios.	B	0
La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido.	C	0
Hay fuerzas externas (económicas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación de personal.	D	0
Otras causas. Cuáles?	E	0

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1.3 Variable Valoración

La dimensión Valoración en el modelo del profesor Hernán Álvarez, es definida como: "el eficaz, sincero, público y frecuente reconocimiento, alabando no sólo el trabajo realizado y los resultados, sino valorando a la persona por su voluntad, su participación y su implicación en la Organización".

La dimensión examinada sobre la valoración, presentada en la tabla11, es considerada un aspecto que influye de forma positiva al clima organizacional de la planta. Esto es explicado a través de un promedio de 9.43, cualificando esta dimensión como "Muy buena". Es importante señalar que la percepción de los encuestados es consensuada, es decir, no existe variabilidad y la mayoría de los trabajadores reflejan sentirse muy cómodos con la estabilidad laboral que les brinda CEMEX, lo cual se puede afirmar a través de la desviación estándar obtenida de 0,32.

Tabla 11
Valoración de la dimensión valoración

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA		CALIFICACIÓN CUALITATIVA	MARCA CLASE X	DE FRECUENCIA	
LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR			f	f%
9	10	MUY BUENO	9,5	21	95%
7	8,99	BUENO	7,995	1	5%
5	6,99	REGULAR	5,995	0	0%
3	4,99	MALO	3,995	0	0%
1	2,99	MUY MALO	1,995	0	0%
Total			29,48	22	100%

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a esta variable, la empresa premia de manera mensual al mejor trabajador de la planta, hace la celebración de los cumpleaños. Estas actividades son realizadas en espacios externos a la organización, donde además el trabajador es acompañado por sus familiares. Con estas acciones se hace una valoración y reconocimiento público, donde se señala la importancia para la compañía de contar con talento humano comprometido, que se desempeña de manera ética y competente en concordancia con los valores corporativos.

Con relación a las causas que están llevando a esta percepción, se encontró un solo registro que hace referencia a que algunos jefes hacen la valoración solo en ocasiones, pero que les falta mayor sensibilidad al respecto, lo cual está registrado en la tabla 12.

Tabla 12

Causas de la dimensión valoración

VALORACIÓN	LITERAL	FRECUENCIA
No es la costumbre valorar a las personas en la organización.	A	0
Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.	B	1
La animadversión que se presenta entre personas y entre grupos, impide la valoración de quienes lo merecen	C	0
La valoración en ocasiones, no es objetiva, pues se hace más por amistad que por méritos.	D	0
Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.	E	0

No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse.	F	0
La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.	G	0
Otras causas. Cuáles?	H	0

Fuente: Elaboración propia.

Este resultado aporta un valor representativo muy bajo, respecto a que pueda migrar como una causa de impacto negativo para la variable, por lo cual puede ser excluida del diseño del plan de mejoramiento de CEMEX.

3.2.1.4 Variable Salario

La dimensión salario es la retribución recibida por las personas a cambio de su trabajo, tiempo y su fuerza dentro de la organización. Se estima que, si las personas reciben una justa retribución por su trabajo, y que, si esta retribución mejora en la medida que las condiciones económicas de la compañía también mejoran, la percepción de clima organizacional por parte de los trabajadores será positiva.

La dimensión valorada sobre salario es considerada un aspecto que incide de forma positiva en el clima organizacional de la compañía. Esto puede ser afirmado a través del promedio obtenido de 9.50, lo cual está registrado en la tabla 13, calificando esta dimensión como "Muy buena". Es importante señalar que la percepción de los encuestados es generalizada, es decir, no existe dispersión en las respuestas y la mayoría de los trabajadores manifestaron sentirse muy confortables con el salario que les brinda CEMEX, por lo cual la desviación estándar obtenida fue de 0 (cero).

Tabla 13
Valoración de la dimensión salario

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA		CALIFICACIÓN CUALITATIVA	MARCA CLASE X	DE FRECUENCIA	
LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR			f	f%
9	10	MUY BUENO	9,5	22	100%
7	8,99	BUENO	7,995	0	0%
5	6,99	REGULAR	5,995	0	0%
3	4,99	MALO	3,995	0	0%
1	2,99	MUY MALO	1,995	0	0%
Total			29,48	22	100%

Fuente: Elaboración propia.

La remuneración económica que otorga la empresa se encuentra por encima del promedio de las compañías que pertenecen al mismo sector productivo, siendo CEMEX una de las empresas del sector cementero más recomendada para trabajar en el país. Es importante mencionar, que la compañía oferta otros tipos de beneficios como becas para estudio, tiempo para estudio sin reposición de turnos, bonificaciones, días compensatorios, jornadas de integración con la familia y otros componentes con lo cual se hace la implementación del denominado salario emocional.

La causa para que la dimensión no tenga una valoración de 10 por parte de todos los encuestados la cual se presenta en la tabla 14, tiene que ver con que los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la empresa también lo hagan. Sin embargo, la frecuencia en estas apreciaciones se comporta como en las dos variables anteriores, donde se ha considerado que la muestra es muy poco representativa para ser incluida como oportunidad de cambio en el plan de mejoramiento de la empresa.

Tabla 14
Causas de la dimensión salario

SALARIO	LITERAL	FRECUENCIA
El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.	A	0
El incremento salarial no se hace de acuerdo a una justa evaluación del desempeño.	B	0
Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.	C	0

El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida.	D	0
Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan.	E	2
Situación económica de la organización no lo permite.	F	0
Otras causas. Cuáles?	G	0

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1.5 Variable Selección de personal

Ahora bien, la dimensión selección de personal conlleva la aplicación de una serie de procedimientos, compuestos por pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos para ocupar un determinado puesto de trabajo y se eligen las personas más idóneas para ocupar una vacante. Si la vinculación de personal incluye no solo la mejor capacidad técnica, sino las mejores competencias comportamentales y ciudadanas mejor será el clima organizacional de la empresa.

La dimensión examinada de selección de personal, representada en la tabla 15, es considerada un aspecto que influye de forma positiva en el clima organizacional de la compañía. Esto puede ser afirmado a través del promedio obtenido de 9.43, calificando esta dimensión como "Muy buena". Es importante señalar que la percepción de los encuestados es generalizada, es decir, no existe dispersión en los datos, por lo cual la mayoría de los trabajadores manifestaron sentirse bastante cómodos con el proceso de selección de personal que tiene establecido la compañía, siendo de esta manera la desviación estándar muy baja con un valor de 0,31.

Tabla 15
Valoración de la dimensión selección de personal

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA		CALIFICACIÓN CUALITATIVA	MARCA CLASE X	DE FRECUENCIA	
LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR			f	f%
9	10	MUY BUENO	9,5	21	95%
7	8,99	BUENO	7,995	1	5%
5	6,99	REGULAR	5,995	0	0%
3	4,99	MALO	3,995	0	0%
1	2,99	MUY MALO	1,995	0	0%
Total			29,48	22	100%

Fuente: Elaboración propia.

CEMEX cuenta con un completo y riguroso proceso de selección de personal el cual es liderado por el área de recursos humanos, incluye la apertura de convocatoria para las diversas vacantes donde se estipula la descripción del cargo, los requisitos, perfiles, remuneración, entre otros aspectos. Posteriormente se reciben las hojas de vida y se procede con la comprobación de todas las credenciales académicas presentadas por los aspirantes a los cargos ofertados, entrevistas individuales y grupales, aplicación de pruebas psicotécnicas (aptitud, capacidad, temperamento), visitas domiciliarias, investigación de referencias laborales y personales, examen médico y tamizaje del estado general de salud, buscando conocer todos los aspectos que rodean la vida cotidiana del futuro colaborador, teniendo por lo tanto este proceso una estructura de tipo holístico.

Todo este procedimiento debería ser una fortaleza mayor que mantenga la compañía en el largo plazo, donde la búsqueda de nuevo personal esté basada en targets, competencias, valores de la empresa, de manera que la compañía pueda evolucionar con líderes que interactúen en equipos de trabajo de una manera efectiva.

Las causas que han sido referidas por los empleados y que se relacionan en la tabla16, indican que en la selección de personal, sólo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar y que la empresa tiene un interés manifiesto en que la selección de personal se

lleve a cabo de acuerdo a lo establecido, pero que a pesar de ello falta rigurosidad en los procedimientos.

Tabla 16
Causas de la dimensión selección de personal

SELECCIÓN DE PERSONAL	LITERAL	FRECUENCIA
La organización no se preocupa por vincular a los mejores.	A	0
En la selección de personal, sólo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.	B	2
La calidad humana parece no importar mucho en la organización.	C	0
Hay interés por ello, pero la selección no es suficientemente rigurosa.	D	2
Otras causas. Cuáles?	E	0

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1.6 Variable Imagen de la organización

La siguiente dimensión que registró una de las más altas valoraciones fue la imagen de la organización, la cual es concebida como una estructura mental cognitiva que se forma por medio de las sucesivas experiencias de las personas con la organización, conformada por un conjunto de atributos que la identifican y la diferencian de las demás organizaciones del sector. Se estima que, si los integrantes de la organización tienen una muy buena imagen de la misma, mejor será el clima organizacional.

La dimensión imagen de la organización que perciben los colaboradores, es considerada un aspecto que aporta de manera significativa al clima organizacional de la planta, lo cual es descrito en la tabla 17. Esto se puede afirmar teniendo en cuenta que el promedio fue de 9.43, lo cual indica que esta variable es considerada “Muy buena” por los empleados y constituye por lo tanto una de sus principales fortalezas. Es importante resaltar que la percepción de los encuestados es aceptada por la mayoría, es decir, existe mínima variabilidad en las respuestas teniendo en cuenta que la desviación estándar es de 0,31, donde la mayoría manifiesta comodidad con la imagen de CEMEX.

Tabla 17

Valoración de la dimensión imagen de la organización

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA		CALIFICACIÓN CUALITATIVA	MARCA CLASE X	DE FRECUENCIA	
LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR			f	f%
9	10	MUY BUENO	9,5	21	95%
7	8,99	BUENO	7,995	1	5%
5	6,99	REGULAR	5,995	0	0%
3	4,99	MALO	3,995	0	0%
1	2,99	MUY MALO	1,995	0	0%
Total			29,48	22	100%

Fuente: Elaboración propia.

Esta percepción puede estar relacionada con todos los esfuerzos que realiza la compañía en términos de atender de manera efectiva y superar todas las expectativas de los clientes externos, a la implementación de procesos productivos que tienen como prioridad el respecto por el medio ambiente y la sostenibilidad del mismo y con las acciones de responsabilidad social empresarial que han sido desarrolladas. El postulado de trabajar día a día para contribuir al desarrollo y bienestar de Colombia, se materializa en la aplicación del Modelo de sostenibilidad con estrategias que disminuyen la huella ambiental, optimizan la creación de valor y donde se trabaja por todos los grupos de interés.

Todo esto le ha permitido a la compañía ser merecedora de diversos reconocimientos entre ellos se menciona el Premio a la Gestión Socialmente Responsable y Sostenible 2012-2015 por parte de la Corporación Calidad y el Centro Internacional de Responsabilidad Social y Sostenibilidad. El jurado aseguró que “el sistema de CEMEX Colombia evaluado mediante criterios técnicos y de manera independiente, integra direccionamiento estratégico, procesos y cultura organizacional para crear valor en los entornos sociales, económicos y ambientales”.

Respecto a las causas que pueden incidir de manera negativa en esta variable, referidas en la tabla 18, solo una persona de los encuestados manifestó que en la empresa se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.

Tabla 18

Causas de la dimensión imagen de la organización

IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	LITERAL	FRECUENCIA
Lo único que a la organización le interesa, parecen ser las utilidades.	A	0
No hay preocupación por mejorar de manera constante.	B	0
Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones.	C	0
El trato de las personas, en general, deja mucho que desear.	D	0
Creo que la organización no sabe exactamente para donde va.	E	0
Los productos de la organización, no son útiles a la sociedad	F	0
La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias.	G	0
Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.	H	1
La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema	I	0
Otras causas. Cuáles?	J	0

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1.7 Variable Buen servicio

Finalmente cierra este grupo de variables mejor calificadas el buen servicio, descrita en la tabla 19, es considerada una variable que incide de manera positiva en el clima organizacional de la compañía. Esto puede ser afirmado a través del promedio obtenido de 9.42, calificando esta dimensión como "Muy buena". Es importante señalar que la percepción de los encuestados es generalizada, es decir, no existe dispersión en los datos, por lo cual la mayoría de los trabajadores manifestaron sentirse bastante satisfechos con el buen servicio que ofrece la empresa, siendo de esta manera la desviación estándar muy baja con un valor de 0,33.

Tabla 19
Valoración de la dimensión buen servicio

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA		CALIFICACIÓN CUALITATIVA	MARCA DE CLASE	FRECUENCIA	
LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR		X	f	f%
9	10	MUY BUENO	9,5	19	95%
7	8,99	BUENO	7,995	1	5%
5	6,99	REGULAR	5,995	0	0%
3	4,99	MALO	3,995	0	0%
1	2,99	MUY MALO	1,995	0	0%
Total			29,48	20	100%

Fuente: Elaboración propia.

Al respecto CEMEX se caracteriza por priorizar y cumplir las necesidades establecidas por sus clientes activos, potenciales y por todas las partes interesadas, así ha generado el Centro de servicio de CEMEX, con el objetivo de brindar la mejor experiencia de servicio, ofertando calidad, respuesta oportuna en tiempos de entrega, con diversos canales de comunicación a través de fax, mail, mensajes de texto, llamadas telefónicas, Portal comercial en internet, donde los clientes pueden programar sus pedidos, verificar su estado de cuenta, hacer solicitudes, peticiones, quejas y reclamos. Con esta variedad de alternativas de atención al cliente externo se facilita la prestación de un buen servicio.

Al analizar las causas que influyen en la percepción completamente gratificante de esta dimensión por parte de los empleados encuestados, lo cual es presentado en la tabla 20, se encuentra una amplia gama de opiniones entre las que se mencionan problemas con la calidad de los productos, variabilidad en las condiciones de calidad entre diversas áreas de la compañía, entre otras. Estos hallazgos son significativos y objeto de atención por parte de la empresa, los cuales deberán ser priorizados en el diseño del plan de mejoramiento para la vigencia 2018-2020.

Tabla 20
Causas de la dimensión buen servicio

BUEN SERVICIO	LITERAL	FRECUENCIA
Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.	A	1
En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear	B	1
La calidad de esos trabajos es, en general, buena, pero se presentan algunos lunares.	C	1
Algunas personas o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos.	D	1
El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.	E	0
Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos.	F	0
Otras causas. Cuáles?	G	0

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2. Análisis de las variables con valoración intermedia

3.2.2.1 Variable Trabajo gratificante

La dimensión trabajo gratificante definida por Álvarez como la valoración del trabajador frente a su propio trabajo, representado en su actitud que está basada en las creencias y valores que desarrolla a través de la realización de su trabajo. Sus resultados son relacionados en la tabla 21, es considerada una variable que impacta de manera positiva en el clima organizacional de la compañía. Esto puede ser afirmado por medio del promedio obtenido de 9.16, calificando esta dimensión como "Muy buena". Es necesario señalar que la percepción de los encuestados no es generalizada, es decir, no existe fuerte concentración en los datos, alcanzando una desviación estándar con un valor de 1,56.

Tabla21
Valoración de la dimensión trabajo gratificante

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA		CALIFICACIÓN CUALITATIVA	MARCA CLASE X	DE FRECUENCIA	
LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR			f	f%
9	10	MUY BUENO	9,5	21	95%
7	8,99	BUENO	7,995	0	0%
5	6,99	REGULAR	5,995	0	0%
3	4,99	MALO	3,995	0	0%
1	2,99	MUY MALO	1,995	1	5%
Total			29,48	22	100%

Fuente: Elaboración propia.

Esta empresa multinacional considera al talento humano como parte central del éxito del negocio, por ello tiene un interés permanente en mantener un buen ambiente laboral donde existan retos que buscan desarrollar nuevas estrategias de aprendizaje y diversos planes de carrera; al ser una multinacional los empleados tienen la viabilidad de proyectarse a nivel internacional, trabajando en otras operaciones de CEMEX en el mundo.

La empresa cuenta con múltiples beneficios para hacer del trabajo la mejor experiencia, dentro de estos se pueden mencionar los paquetes de compensación fija y variable, becas para estudiar idiomas, diplomados, especializaciones y maestrías que apliquen a los cargos del postulante, convenios comerciales para obtener descuentos en más de 200 establecimientos comerciales del país, actividades de bienestar, medicina prepagada y seguro de vida para los administrativos, fondo de empleados.

Todos estos aspectos deberían ser mantenidos por la compañía ya que constituyen el soporte para otras dimensiones claves del clima organizacional que cuentan actualmente con las más altas calificaciones, como lo son: la estabilidad laboral, la imagen de la organización y el desarrollo personal.

En la tabla 22, se presentan las causas indicadas para la valoración de la dimensión trabajo gratificante. De acuerdo a las causas planteadas y al observar la calificación promedio de

esta dimensión el personal valora el trabajo de forma positiva, sin embargo, debe generarse un canal de comunicación directo que permita dar la confianza para expresar las ideas a través de una respuesta frente a la comunicación recibida por parte del supervisor o jefe inmediato, de esta forma el personal sentirá que ha sido escuchado.

Tabla 22

Causas de la dimensión Trabajo Gratificante

TRABAJO GRATIFICANTE	LITERAL	FRECUENCIA
Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.	A	0
Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.	B	0
Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.	C	1
No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.	D	0
He solicitado traslado al campo en que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.	E	0
la organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.	F	0
Otras causas. Cuáles?	G	1

Fuente: Elaboración Propia.

3.2.2.2 Variable Agilidad

Ahora bien, con relación a la dimensión agilidad, la cual hace referencia a la aptitud que tiene alguien de ejecutar de manera rápida, pronta, ligera y eficazmente tareas de índole físico e intelectual, cuyos resultados son descritos en la tabla 23, es considerada también una variable que influye de manera positiva en el clima organizacional de la compañía. Esto puede ser confirmado por medio del promedio obtenido de 8,97, calificando esta dimensión como “ Buena”. Es determinante señalar que la percepción de los encuestados es generalizada, es decir, no existe dispersión en los datos, por lo cual la mayoría de los

trabajadores manifestaron sentirse bastante satisfechos con la agilidad que ofrece la empresa, siendo de esta manera la desviación estándar baja con un valor de 0,92.

Tabla 23
Valoración de la dimensión agilidad

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA		CALIFICACIÓN CUALITATIVA	MARCA DE CLASE X	FRECUENCIA	
LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR			f	f%
9	10	MUY BUENO	9,5	15	71%
7	8,99	BUENO	7,995	5	24%
5	6,99	REGULAR	5,995	1	5%
3	4,99	MALO	3,995	0	0%
1	2,99	MUY MALO	1,995	0	0%
Total			29,48	21	100 %

Fuente: Elaboración propia.

CEMEX Colombia apropia los 7 pilares de servicio al cliente establecidos por la multinacional, a través de los cuales se dan soluciones y respuestas rápidas, simples y ágiles a los clientes, de esta manera todos los procesos y comportamientos son orientados para garantizar la seguridad de los clientes, proveedores y empleados; se han superado los estándares de calidad de las normas técnicas colombianas a saber, Norma cemento NTC 121; se programa de manera inmediata todos los pedidos a través del centro de servicios; la entrega de los productos como cemento, aditivos, mortero y agregados son entregados de manera oportuno al menos en el 95% de las veces; para el caso del concreto se entrega en la hora pactada, al menos el 80% de las veces; se atienden todas las quejas y solicitudes de los clientes en 24 horas; por medio del portar digital los clientes pueden realizar diversos tipos de consulta en el momento en que ellos lo deseen y finalmente se cuenta con asesores comerciales que pueden atender a los clientes de manera personalizada.

En la tabla24 se presentan las causas asignadas a la dimensión agilidad por el personal encuestado. La agilidad es una cualidad que demuestra una actuación de rapidez y prontitud. En una organización la agilidad se ha convertido en uno de los factores críticos para lograr el éxito y una adaptación a los cambios que se puedan presentar, es un proceso constante en

el que se debe trabajar en equipo e involucrar a todos los miembros de la organización de alguna u otra manera para el logro de los objetivos.

Tabla 24
Causas de la dimensión Agilidad

AGILIDAD	LITERAL	FRECUENCIA
La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido aumentar tales aspectos.	A	2
No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.	B	1
La desconfianza en las personas ha llevado a la organización a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.	C	0
Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.	D	0
El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.	E	0
Otras causas. Cuáles?	F	1

Fuente: elaboración Propia.

3.2.2.3 Variable Claridad organizacional

Por otra parte, con relación a la dimensión claridad organizacional, definida como el grado de satisfacción que los miembros de la empresa experimentan ante objetivos empresariales claramente establecidos y organizados y no confusos, desordenados o caóticos, cuyos resultados son presentados en la tabla 25, es contemplada también como una variable que impacta de manera positiva en el clima organizacional de la compañía. Esto puede ser afirmado a través del promedio obtenido de 8.50, caracterizando esta dimensión como "Buena". Es importante mencionar que la percepción de los encuestados es generalizada, es decir, no existe alta variabilidad en los datos, por lo cual la mayoría de los trabajadores manifestaron sentirse bastante cómodos con la claridad organizacional que tiene la compañía, siendo de esta manera la desviación estándar baja con un valor de 1,07.

Tabla 25
Valoración de la dimensión claridad organizacional

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA		CALIFICACIÓN CUALITATIVA	MARCA CLASE X	DE FRECUENCIA f	FRECUECIA f%
LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR				
9	10	MUY BUENO	9,5	10	45%
7	8,99	BUENO	7,995	10	45%
5	6,99	REGULAR	5,995	2	9%
3	4,99	MALO	3,995	0	0%
1	2,99	MUY MALO	1,995	0	0%
Total			29,48	22	100%

Fuente: Elaboración propia.

Para CEMEX, la claridad organizacional está dirigida hacia la oferta de soluciones, servicios, productos innovadores y de alto desempeño para una sociedad de recursos limitados que requiere resolver necesidades de construcción. De esta manera se genera valor compartido con las comunidades y los diversos grupos de interés para adoptar prácticas operativas más sostenibles, con el objetivo de crear ventajas competitivas de larga duración. Igualmente se controla toda la gestión ambiental, por medio de la recuperación de canteras, efectiva gestión del agua, respeto por la biodiversidad y con el mantenimiento de las diversas certificaciones ambientales otorgadas a la compañía, todo esto con la finalidad de cumplir todas las metas corporativas y aportar beneficios sociales tangibles.

En la tabla 26, se relacionan las causas identificadas por el personal encuestado y por el cual no dan el calificativo Muy bueno a esta dimensión de clima organizacional. De acuerdo con este diagnóstico se evidencia la necesidad de trabajar en la forma en la cual se está entregando la información, garantizando claridad e incluso ejemplificar con actividades cotidianas para que el mensaje sea recibido de la forma que se espera.

Tabla 26
Causas de la dimensión Claridad organizacional

CLARIDAD ORGANIZACIONAL	LITERAL	FRECUECIA
No hay misión, objetivos políticas y estrategias claramente definidos.	A	0

Nunca, ni aún en el período de inducción me han informado al respecto.	B	0
La información sobre estos aspectos no ha sido suficientemente clara.	C	4
Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos que no se nos comunican.	D	1
Me han informado al respecto, pero la verdad, no he prestado la atención suficiente.	E	3
No me interesa conocerlos.	F	1
Otras causas. ¿Cuáles?	G	0

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.4 Variable Liderazgo

Los resultados referidos a la dimensión Liderazgo, son relacionados en la tabla 27, es considerada una variable que impacta de manera positiva en el clima organizacional de la compañía. Esto puede ser afirmado por medio del promedio obtenido de 8.38, calificando esta dimensión como "Buena". Es necesario señalar que la percepción de los encuestados no es generalizada, es decir, no existe fuerte concentración en los datos, alcanzando una desviación estándar con un valor de 1,63.

Tabla 27
Valoración de la dimensión liderazgo

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA		CALIFICACIÓN CUALITATIVA	MARCA CLASE X	DE FRECUENCIA f	f%
LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR				
9	10	MUY BUENO	9,5	15	68%
7	8,99	BUENO	7,995	0	0%
5	6,99	REGULAR	5,995	7	32%
3	4,99	MALO	3,995	0	0%
1	2,99	MUY MALO	1,995	0	0%
Total			29,48	22	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 28 se presentan las causas que están impidiendo que los empleados tengan una percepción más satisfactoria de esta dimensión y por lo tanto son objeto de mejoramiento.

Tabla28
Causas de la dimensión Liderazgo

LIDERAZGO	LITERAL	FRECUENCIA
El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.	A	2
El jefe tiene demasiadas personas a su cargo.	B	1
El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos.	C	1
Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.	D	0
El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.	E	1
El jefe tiende más a la rutina que al cambio.	F	1
El jefe no se preocupa por conocernos ni por nuestro desarrollo.	G	1
Otras causas. Cuáles?	H	0

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.5 Variable Evaluación de desempeño

Los resultados de la dimensión Evaluación del desempeño, son presentados en la tabla 29, la cual es considerada una variable que incide de manera positiva en el clima organizacional de la compañía. Esto puede ser afirmado a través del promedio obtenido de 7.41, calificando esta dimensión como "Buena". Es necesario señalar que la percepción de los encuestados no es generalizada, es decir, existe alta dispersión en los datos, obteniendo una desviación estándar con un valor de 2.48, lo cual indica una alta variabilidad en las opciones de respuesta emitidas por los empleados.

Tabla 29
Valoración de la dimensión evaluación de desempeño

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA		CALIFICACIÓN CUALITATIVA	MARCA CLASE X	DE FRECUENCIA	
LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR			f	f%
9	10	MUY BUENO	9,5	10	45%
7	8,99	BUENO	7,995	5	23%
5	6,99	REGULAR	5,995	1	5%
3	4,99	MALO	3,995	5	23%

1	2,99	MUY MALO	1,995	1	5%
Total			29,48	22	100%

Fuente: Elaboración propia.

La evaluación de desempeño es un proceso sistemático y periódico gestionado por la empresa a través de la oficina de recursos humanos. Tiene como objetivo medir el cumplimiento del trabajador en todos los aspectos relacionados con las funciones que componen su puesto de trabajo con transparencia y aplicando todo el *Ethos corporativo*. Se analiza el rendimiento, la aplicación de diversas habilidades y la productividad. Se mide de manera objetiva por medio del análisis de datos, resultados y evidencias aportadas por el trabajador a través de entrevista directa y observación en campo, por el desempeño general del proceso al cual pertenece y por el cumplimiento global de las metas corporativas.

La compañía considera este procedimiento de suma importancia, ya que mide el desempeño individual, permite identificar posibles falencias en el diseño del puesto de trabajo, imprecisión en la información, necesidades de capacitación, plantear opciones de mejoramiento y obtener datos objetivos que soporten el plan de compensaciones, entre otros aspectos.

En la tabla 30, se muestran las causas identificadas por el personal encuestado y por el cual no dan el calificativo Muy bueno a esta dimensión de clima organizacional, donde se hace referencia a falta de objetividad en la misma, evaluaciones de tipo represivo, igualmente se considera que el mecanismo establecido actualmente puede mejorar.

Tabla 30
Causas de la dimensión Evaluación de desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	LITERAL	FRECUENCIA
La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada	A	0
Falta objetividad en la evaluación.	B	1
La evaluación no se hace en el momento oportuno.	C	0
La evaluación no es imparcial.	D	0
Más que constructiva, la evaluación es represiva.	E	1
No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas.	F	0
Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente.	G	1
Otras causas. ¿Cuáles?	H	1

Fuente: Elaboración Propia.

3.2.2.6 Variable Expresión informal positiva

Existen dos formas de comunicarse, la informal y la formal. La expresión informal es utilizada para comunicación entre pares y con las personas que generan más confianza, amigos, familiares y otros. Es una expresión que se utiliza a diario y se caracteriza por ser emotivo y expresivo con las personas más cercanas.

En la tabla 31, se muestra que el 100% de los encuestados calificaron la dimensión en los rangos cualitativos Muy bueno y bueno con un promedio de 9,12 ubicando la percepción en el rango Muy bueno. Se presenta una desviación estándar de 0,65 evidenciando una distribución baja de los datos. Estos muestran que en la organización los colaboradores y los grupos internos tienen posibilidades de expresarse positivamente y de manera informal, creando lazos de cercanía para agilizar los procesos y actividades de la empresa.

Tabla 31
Valoración de la dimensión expresión informal positiva

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA		CALIFICACIÓN CUALITATIVA	MARCA CLASE X	DE FRECUENCIA	
LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR			f	f%
9	10	MUY BUENO	9,5	15	75%
7	8,99	BUENO	7,995	5	25%
5	6,99	REGULAR	5,995	0	0%
3	4,99	MALO	3,995	0	0%
1	2,99	MUY MALO	1,995	0	0%
Total			29,48	20	100%

Fuente. Elaboración propia.

El servicio a clientes es una parte muy importante en las organizaciones, aquellas que no pueden o no desean ofrecer un servicio para sus clientes se exponen a perder su negocio. El buen servicio es toda actividad que una persona o empresa ofrece a un cliente en busca de su satisfacción y se constituye en el mismo instante en el que se ofrece. El servicio es un asunto de expectativas, es aquello que los clientes esperan les sea entregado en el momento, lugar y forma en que ellos lo necesitan en cada momento de verdad.

En la tabla 32, se identifican las causas por las cuales el personal encuestado no otorgan un calificativo Muy bueno a esta dimensión Expresión informal positiva. De acuerdo a este diagnóstico se evidencia que hace falta fortalecer el mecanismo para atender las sugerencias, inquietudes de los colaboradores, ya que expresan que si tienen la posibilidad de expresarse, sin embargo no sienten que realmente sean escuchados.

Tabla 32
Causas de la dimensión expresión informal positiva

EXPRESION INFORMAL POSITIVA	LITERAL	FRECUENCIA
No tenemos suficiente libertad de expresión.	A	1
Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos.	B	0
La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.	C	0
Rara vez se atienden nuestras sugerencias.	D	2
En general, no se fomenta la expresión informal positiva en la organización.	E	0

Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores.	F	2
Mi jefe inmediato no la permite.	G	0
Otras causas. Cuáles?	H	1

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.7 Variable Elementos de Trabajo

En las organizaciones para la ejecución de los procesos se requieren recursos (humanos, económicos, financieros entre otros) los cuales corresponden a los elementos de trabajo, necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa. Contar con los elementos de trabajo adecuados y necesarios facilita el logro de un trabajo con calidad.

En general en la planta norte se tiene una percepción positiva de la dimensión Elementos de trabajo, lo cual es registrado en la tabla 33. Se identificó un promedio de 8,93 ubicando la dimensión en el rango Bueno, con una desviación estándar de 0,92 indicando que no hay mucha diferencia entre las percepciones de la población encuestada. Lo anterior indica que la organización entrega los recursos que requiere cada puesto de trabajo para poder realizar las funciones asignadas.

Tabla 33
Valoración de la dimensión elementos de trabajo

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA		CALIFICACIÓN CUALITATIVA	MARCA CLASE X	DE FRECUENCIA	
LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR			f	f%
9	10	MUY BUENO	9,5	15	68%
7	8,99	BUENO	7,995	6	27%
5	6,99	REGULAR	5,995	1	5%
3	4,99	MALO	3,995	0	0%
1	2,99	MUY MALO	1,995	0	0%
Total			29,48	22	100%

Fuente. Elaboración propia.

Las causas que han sido referidas por los colaboradores y que se relacionan en la tabla 34, indican que en lo referente a los elementos de trabajo se encuentran satisfechos con los elementos entregados calificándolos como excelentes, sin embargo, se presenta inquietud en la planeación de la solicitud y entrega de estos.

Tabla 34
Causas de la dimensión Elementos de trabajo

ELEMENTOS DE TRABAJO	LITERAL	FRECUENCIA
En general, los elementos de trabajo de que dispongo están obsoletos	A	0
La mayoría de los elementos son excelentes.	B	4
No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos.	C	0
Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.	D	0
No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos.	E	1
La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.	F	1
La situación económica de la organización no permite la adquisición de mejores elementos.	G	0

Fuente: elaboración propia.

3.2.2.8 Variable Relación Simbiótica

Las relaciones simbióticas son relaciones sinérgicas en las que los individuos que aprenden a convivir mutuamente se benefician de un efecto multiplicador. En el ámbito empresarial se refiere a las relaciones en las cuales la organización y el colaborador buscan generar un beneficio mutuo buscando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En la tabla35, se presentan los resultados de la dimensión relación simbiótica, en la cual la población encuestada ha catalogado en el rango regular, con un promedio de 6,47. Existe una división en la percepción de esta variable, el 36% la cataloga en el rango muy bueno y bueno, el 50% en Regular y el 14% en malo y muy malo. Esto evidencia la necesidad de trabajar en la percepción de los colaboradores frente al trabajo en conjunto para alcanzar los resultados.

Un factor importante para lograr lo anterior sería desarrollar el liderazgo de los mandos medios lo cual impacta en las relaciones e interés con el personal operativo.

Tabla 35

Valoración de la dimensión relación simbiótica

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA		CALIFICACIÓN CUALITATIVA	MARCA CLASE X	DE FRECUENCIA	
LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR			f	f%
9	10	MUY BUENO	9,5	3	14%
7	8,99	BUENO	7,995	5	23%
5	6,99	REGULAR	5,995	11	50%
3	4,99	MALO	3,995	1	5%
1	2,99	MUY MALO	1,995	2	9%
Total			29,48	22	100%

Fuente. Elaboración propia.

En la tabla 36, se presentan las causas que han sido referidas por los colaboradores para otorgar una calificación cualitativa regular de la variable relación simbiótica. En la tabla se presentan 3 causas principales por el cual se da la calificación anterior, predomina la relacionada con la integración y solidaridad entre las áreas de la empresa y la motivación para trabajar en conjunto.

Tabla 36

Causas de la dimensión Relación Simbiótica

RELACION SIMBIOTICA	LITERAL	FRECUENCIA
Los empresarios sólo velan por sus intereses.	A	1
Los empleados sólo velan por sus intereses.	B	3
Hay desconfianza entre las partes.	C	0
No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos de los sectores.	D	2
Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.	E	5
Otras causas. Cuáles?	F	0

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.9 Variable Instalaciones

La dimensión instalaciones hace referencia al ambiente físico de la organización en cuanto a la ubicación de las áreas de trabajo, los elementos y equipos de trabajo, teniendo en cuenta si el lugar es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades para sentirse a gusto.

Una adecuada distribución de las instalaciones facilita el proceso de manufactura, minimizando inversiones en equipo y tiempo de producción, disminuye costos en el manejo de los materiales e impacta en la calidad de vida en el trabajo permitiendo a la organización llegar a sus objetivos.

En la tabla 37, se presentan los resultados de la dimensión instalaciones la cual es calificada cualitativamente en el rango bueno con un promedio de 8,95 y una desviación de 1,6 que indica que no hay un conceso generalizado entre los encuestados. En cuanto al comportamiento de la dimensión se evidencia que el 96% de la población encuestada tiene una percepción favorable del ambiente físico en el cual desempeña sus labores, indicando satisfacción del lugar de trabajo.

La planta cuenta con espacios específicos para desarrollar las actividades productivas y espacios adecuados para realizar las capacitaciones, tomar los alimentos, asearse, cambiarse y desarrollar otras actividades que brindan bienestar a los colaboradores. Cemex es una empresa que se preocupa por garantizar los elementos necesarios que satisfagan los requerimientos en cada una de sus plantas, teniendo como pilar la seguridad en todos sus procesos. Como ejemplo se trae la mejora de la cafetería de la planta, la cual fue remodelada encerrando el lugar y ubicando un aire acondicionado buscando una mejora en las condiciones del personal.

Tabla 37

Valoración de la dimensión instalaciones

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	MARCA CLASE	DE FRECUENCIA
------------------------------	-----------------------------	----------------	------------------

LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR		X	f	f%
9	10	MUY BUENO	9,5	18	82%
7	8,99	BUENO	7,995	3	14%
5	6,99	REGULAR	5,995	0	0%
3	4,99	MALO	3,995	0	0%
1	2,99	MUY MALO	1,995	1	5%
Total			29,48	22	100%

Fuente. Elaboración propia.

En la tabla38, se presentan las causas indicadas para la valoración de la dimensión instalaciones. De acuerdo a las causas planteadas y al observar la calificación promedio de esta dimensión el personal valora el trabajo de forma positiva, sin embargo, debe mantenerse el monitoreo del estado de las instalaciones y los mantenimientos, con el objetivo de brindar las condiciones seguras, optimas y necesaria para realizar la labor, lo cual impactaría la motivación de los colaboradores.

Tabla 38
Causas de la dimensión Instalaciones

INSTALACIONES	LITERAL	FRECUENCIA
Las instalaciones son, en general, antiestéticas.	A	0
Las instalaciones no son seguras.	B	0
Las instalaciones no son funcionales.	C	0
Hace demasiado calor.	D	0
Hace demasiado frío.	E	0
La iluminación es deficiente.	F	1
Hay demasiado ruido.	A	0
Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.	B	0
En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria.	C	1
Otras causas. Cuáles?	D	0

Fuente. Elaboración propia.

3.2.2.10 Variable Estructura organizacional

La estructura es esencial en una organización ya que define las características de organización, autoridad jerarquía, organigramas y departamentos. Cada organización cuenta con una estructura de acuerdo a las actividades que realiza, estableciendo las funciones y áreas para la producción del producto o servicio teniendo en cuenta un orden y control adecuado para alcanzar los objetivos. Es la forma en la que la empresa se va a gestionar y se basa en el conjunto de relaciones explicitadas por la dirección.

De acuerdo con los resultados presentados en la tabla 39, la población encuestada otorga una calificación de 8,32 y una desviación de 1,42 ubicando la dimensión en el rango bueno. El 86% de los encuestados califica como buena y muy buena la estructura que tiene actualmente la organización, lo que indica que la mayoría consideran funcional la estructura en las cuales desempeñan sus funciones, sin embargo, el 14% se ubica en el rango malo y regular lo cual requiere revisión para fortalecer la percepción de la variable y el cual puede estar relacionado con la comunicación entre las áreas.

Tabla 39
Valoración de la dimensión estructura organizacional

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA		CALIFICACIÓN CUALITATIVA	MARCA CLASE X	DE FRECUENCIA	
LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR			f	f%
9	10	MUY BUENO	9,5	10	45%
7	8,99	BUENO	7,995	9	41%
5	6,99	REGULAR	5,995	2	9%
3	4,99	MALO	3,995	1	5%
1	2,99	MUY MALO	1,995	0	0%
Total			29,48	22	100%

Fuente. Elaboración propia.

Las causas identificadas por los colaboradores para esta dimensión se presentan en la tabla 40. Con los resultados obtenidos los colaboradores perciben fallas en la comunicación desde el nivel base hacia los niveles superiores, esto como resultado de los niveles jerárquicos

existentes en la empresa, lo cual implica una formalidad exhaustiva para la ejecución de las actividades.

Tabla 40

Causas de la dimensión estructura Organizacional

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	LITERAL	FRECUENCIA
Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.	A	1
En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización.	B	1
Hay demasiados niveles jerárquicos lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.	C	4
No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas. etc.).	D	4
Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas,	E	5
A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.	F	
Otras causas. Cuáles?	G	0

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3. Análisis de las variables con menor valoración

3.2.3.1 Variable Participación

La variable Participación hace referencia a la posibilidad de contar con información oportuna y objetiva y la capacidad de dar libremente una opinión para ser parte de las decisiones relacionadas con el puesto de trabajo.

Esta variable implica la contribución de los colaboradores en el logro de los objetivos, hacerlos partícipes de las decisiones logra compromiso generando mejores resultados para la organización.

De acuerdo con los resultados presentados en la tabla 41, la variable "participación" al interior de la compañía, cuenta con un promedio global de 5.88, reflejando que la percepción de los encuestados para dicha dimensión es Regular, esto demuestra que existen

oportunidades de mejora. Por otro lado, la desviación estándar puede considerarse alta ya que es del 1.81, dejando saber que los participantes no tenían un consenso generalizado entre ellos y sus percepciones son diversas frente a la participación al interior del espacio laboral.

Tabla 41

Valoración de la dimensión participación

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA		CALIFICACIÓN CUALITATIVA	MARCA CLASE X	DE FRECUENCIA	
LÍMITE INFERIOR	LÍMITE SUPERIOR			f	f%
9	10	MUY BUENO	9,5	1	5%
7	8,99	BUENO	7,995	4	18%
5	6,99	REGULAR	5,995	12	55%
3	4,99	MALO	3,995	3	14%
1	2,99	MUY MALO	1,995	2	9%
Total			29,48	22	100%

Fuente. Elaboración propia.

Por otra parte, la dimensión participación se encuentra afectada principalmente por las causas descritas en la tabla 42, donde los empleados refieren que solo se les informan las decisiones que tienen que ver con su trabajo cuando éstas ya han sido tomadas, donde adicionalmente manifestaron que la información es transmitida de manera adecuada y se puede opinar ampliamente al respecto, pero no se hace parte de la toma de decisiones.

Estos argumentos hacen referencia a que la toma de decisiones se caracteriza por ser en forma individual sin tener en cuenta las personas que están implicadas en los procesos o en los cambios propuestos. De manera reiterativa los encuestados perciben que son excluidos para la vinculación a la propuesta de soluciones, alternativas de cambio, opciones de mejoramiento, lo cual conforma un factor de riesgo que impacta la motivación, el sentido de pertenencia y la capacidad para aceptar modificaciones o decisiones difíciles, generando resistencia al cambio.

Tabla 42

Causas de la dimensión Participación

PARTICIPACIÓN	LITERAL	FRECUENCIA
Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.	A	6
Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.	B	3
Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.	C	5
Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.	D	2
Otras causas. Cuáles?	E	1

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3.2 Variable Comportamiento sistémico

La variable Comportamiento Sistémico hace referencia a la interacción positiva de los individuos de diferentes áreas de la organización para alcanzar los objetivos y la misión de la organización anteponiendo el interés global sobre el particular.

De acuerdo a la escala cualitativa descrita en la tabla 43, la población encuestada califico esta variable en los rangos Muy Malo y Malo con un 68% de respuestas y un promedio de 3,81. Esta variable no obtuvo ninguna calificación en los rangos bueno y muy bueno, siendo la peor calificada en toda la encuesta. Esto indica la gran necesidad de trabajar en la alineación de los colaboradores de las diferentes áreas para la búsqueda de objetivos en común.

Tabla 43
Valoración de la dimensión comportamiento sistémico

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA		CALIFICACIÓN CUALITATIVA	MARCA CLASE X	DE FRECUENCIA	
LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR			f	f%
9	10	MUY BUENO	9,5	0	0%
7	8,99	BUENO	7,995	0	0%
5	6,99	REGULAR	5,995	7	32%

3	4,99	MALO	3,995	6	27%
1	2,99	MUY MALO	1,995	9	41%
Total			29,48	22	100%

Fuente Elaboración propia.

En la planta de concreto estudiada en términos generales, se requiere fortalecer el trabajo en conjunto de las áreas para lograr los mismos objetivos en común y de esta forma evitar que trabajen por separado generando reprocesos, falta de información y alineación.

Respecto a las causas que inciden en la dimensión comportamiento sistémico presentada en la tabla 44, se identificó que la mayor frecuencia de respuesta indica que cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional. También consideran que la falta de motivación y de capacitación para trabajar en forma multidisciplinar constituye una barrera para que el comportamiento sistémico tenga una mayor valoración por parte de los encuestados.

Estas percepciones indican que la empresa tiene una debilidad para implementar el modelo de operación por procesos. A pesar de que ha identificado un Mapa de procesos, sus empleados laboran bajo el concepto de unidades funcionales. Es importante mencionar que los empleados no identifican problemáticas a nivel del reconocimiento de la misión, visión y objetivos corporativos, a pesar de esto, no se encuentran acciones sólidas con un enfoque sistémico y estratégico, lo cual podría a largo plazo afectar la ventaja competitiva de la organización.

Tabla 44
Causas de la dimensión Comportamiento sistémico

COMPORTAMIENTO SISTÉMICO	LITERAL	FRECUENCIA
No se conocen la misión y los objetivos.	A	1
En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización y por lo tanto, no les preocupan.	B	2
Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.	C	0

Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.	D	9
En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización.	E	2
Falta motivación y / o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar.	F	7
La estructura organizacional no facilita la integración.	G	1
Otras causas. Cuáles?	H	0

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3.3 Variable Consenso

La variable Consenso está relacionada con las decisiones tomadas teniendo en cuenta los objetivos y el resultado final más que una votación y menos por la imposición a través del poder.

Los resultados generales de la población encuestada descritos en la tabla 45, otorgan una calificación de 4,68 con una desviación estándar de 2,34, acorde a lo presentado en la tabla No. 15. Lo anterior ubica la dimensión consenso en el rango cualitativo y cuantitativo de Malo, con lo cual es necesario tomar medidas para que la percepción sobre el consenso incremente.

Tabla 45
Valoración de la dimensión consenso

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA		CALIFICACIÓN CUALITATIVA	MARCA CLASE X	DE FRECUENCIA f	f%
LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR				
9	10	MUY BUENO	9,5	2	9%
7	8,99	BUENO	7,995	2	9%
5	6,99	REGULAR	5,995	5	23%
3	4,99	MALO	3,995	6	27%
1	2,99	MUY MALO	1,995	7	32%
Total			29,48	22	100%

Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior evidencia que esta es una variable en la cual la planta de concreto de Cemex ubicada en el norte de Cali debe trabajar. Al contar con una participación activa y efectiva la empresa puede contar con un medio para asegurar la mejor eficiencia en la aplicación de las decisiones adoptadas por sus grupos de trabajo para los problemas o situaciones a resolver que se presentan diariamente. El objetivo es llegar a la mejor decisión con el mayor convencimiento.

Al analizar las causas que afectan de manera negativa la percepción de la dimensión consenso, descritas en la tabla 46 se encuentra que la mayoría de los empleados considera que las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones y que en general, el consenso se logra solo en asuntos de menor importancia.

Tabla 46

Causas de la dimensión Consenso

Fuente: Elaboración propia.

Desde estos hallazgos, se puede afirmar que la toma de decisiones en la compañía es llevada a cabo de manera individual, sin tener en cuenta la participación de todos los implicados de acuerdo a sus capacidades y competencias, lo cual puede denotar problemas en la comunicación efectiva y falta de habilidades para trabajar en equipo. El consenso implica que se generen espacios para el diálogo, el intercambio de saberes y para el desarrollo de nuevos aprendizajes, los cuales se construyen a través de acciones participativas, donde se pueden generar acuerdos los cuales serán aceptados por todos los miembros de la planta como propios, porque incluyen la decisión mutua del equipo de trabajo. Por lo tanto, Cemex deberá superar estas falencias iniciando una transición en los mecanismos para la toma de decisiones individuales a la toma de decisiones por consenso.

CONSENSO	LITERAL	FRECUENCIA
Quienes presiden los grupos o comités son por lo general muy impositivos.	A	0
Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas, antes de darse las reuniones.	B	8
Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.	C	0
En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.	D	7
En general la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.	E	3
En general hay interés en lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.	F	0
Otras causas. Cuáles?	G	0

3.2.3.4 Variable Feedback

La variable feedback es uno de los instrumentos organizacionales para comunicar información de cumplimiento, desempeño o de cualquier conducta que se evidencie. Un adecuado proceso de retroalimentación otorga confianza a los empleados en su propio trabajo y refuerza aquello que están haciendo bien, de igual forma les permite conocer en qué necesitan mejorar. Adicional a lo anterior, el feedback demuestra el interés del superior por el colaborador como persona. Cuanto más oportuna y precisa sea el feedback más oportunidad de mejora se presentará.

En el caso de los supervisores y la empresa el feedback permite una comunicación en doble sentido sobre el desempeño, que el jefe puede descubrir la forma de contribuir a mejorar el rendimiento de su colaborador. Con todo lo dicho anteriormente el feedback mejora el desempeño general del equipo de trabajo.

Esta variable en la planta obtuvo un promedio de 4,45 lo cual es descrito en la tabla 47, ubicándose en el rango cualitativo Malo. El 55% de los encuestados calificaron en los rangos

Muy malo y malo, evidenciando una gran necesidad de trabajar la buena práctica del feedback entre colaborador y supervisor, al igual que el conocimiento de esta herramienta.

Tabla 47
Valoración de la dimensión feedback

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA		CALIFICACIÓN CUALITATIVA	MARCA CLASE X	DE FRECUENCIA	
LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR			f	f%
9	10	MUY BUENO	9,5	0	0%
7	8,99	BUENO	7,995	2	9%
5	6,99	REGULAR	5,995	8	36%
3	4,99	MALO	3,995	5	23%
1	2,99	MUY MALO	1,995	7	32%
Total			29,48	22	100%

Fuente: Elaboración propia.

Se puede detectar con estos resultados la carencia del uso del feedback en la planta, e incluso desconocimiento del mismo, concluyendo la carencia de espacios que permitan comunicar la percepción del desempeño de cada colaborador identificando fortalezas y oportunidades de mejora en cada uno de ellos.

Al analizar las causas de estos resultados, las cuales se presentan en la tabla 48, se puede afirmar que la principal problemática es el desconocimiento del feedback, unida a que los jefes en particular no promueven esta práctica en la compañía. Otras causas hacen referencia a que estas prácticas solo se llevan a cabo de vez en cuando y que no hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.

Tabla 48
Causas de la dimensión Feedback

FEEDBACK	LITERAL	FRECUENCIA
A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación	A	0

No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo.	B	0
Se desconoce, en general, la importancia del feedback.	C	11
Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva.	D	0
Mi jefe, en particular, no promueve esa práctica.	E	5
Sólo lo hacemos de vez en cuando.	F	3
No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.	G	2
Otras causas. Cuáles?	H	1

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3.5 Variable Inducción

Con relación a la variable Inducción, se puede mencionar que el proceso de inducción es de gran importancia en las empresas, ya que permite familiarizar al nuevo colaborador con los compañeros de trabajo, la empresa, políticas y su cultura, esto permite una fácil ubicación para lograr un sentido de pertenencia por parte del colaborador. La inducción se convierte en una oportunidad de conocer e integrarse con quienes serán sus compañeros de trabajo, vislumbrar la razón de ser de la empresa y de identificar la importancia y el impacto de lo que será su contribución, conociendo las expectativas que tienen sobre su trabajo y de esta manera reconocer los puntos claves que tendrá que desarrollar en su gestión.

La variable Inducción, presentada en la tabla 49, obtuvo una calificación promedio de 6,11, ubicándose en una escala cualitativa de Regular con un peso del 45% y una desviación estándar de 1,96. El 73% de la población encuestada consideran el proceso de inducción en los rangos Muy malo, Malo y regular, mientras que el 26% lo valora entre Muy bueno y Bueno. Lo anterior refiere que es una variable con oportunidad de mejora para la empresa.

Tabla 49
Valoración de la dimensión inducción

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA		CALIFICACIÓN CUALITATIVA	MARCA CLASE	DE	FRECUENCIA
LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR		X	f	f%
9	10	MUY BUENO	9,5	3	14%

7	8,99	BUENO	7,995	3	14%
5	6,99	REGULAR	5,995	10	45%
3	4,99	MALO	3,995	5	23%
1	2,99	MUY MALO	1,995	1	5%
Total			29,48	22	100%

Fuente: Elaboración propia.

Al consolidar las causas reportadas por los encuestados, las cuales se describen en la tabla 50, se encuentra que la principal causa identificada es que la inducción se dirige más hacia las funciones que la persona debe desempeñar, que a su ambientación con los demás y al conocimiento profundo de la organización, adicionalmente se considera que sólo algunos jefes se preocupan porque la inducción sea excelente y que en realidad no hay un sistema bien diseñado para la inducción.

Tabla 50
Causas de la dimensión Inducción

INDUCCIÓN	LITERAL	FRECUENCIA
No hay un sistema bien diseñado para la inducción.	A	2
Sólo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente.	B	3
Más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente.	C	0
La ambientación social de los nuevos empleados, deja mucho que desear.	D	1
La inducción se dirige más hacia las funciones que la persona debe desempeñar, que a su ambientación con los demás y al conocimiento profundo de la organización.	E	10
Otras causas. Cuáles?	F	0

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3.6 Variable Solución de conflictos

Se puede decir que el conflicto es una confrontación entre las ideas, conceptos o posiciones de individuos o grupos que identifican a la otra parte como una amenaza hacia sus objetivos personales o laborales.

La variable solución de conflictos de la compañía CEMEX, obtuvo una calificación promedio de 4 ubicándose en el rango Malo, con un 41% de respuestas en el rango Muy Malo y un 55% en los rangos Malo y regular, solo alcanzo un 5% en el rango bueno, información representada en la tabla 51.

Tabla 51
Valoración de la dimensión solución de conflictos

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA		CALIFICACIÓN CUALITATIVA	MARCA CLASE X	DE FRECUENCIA	
LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR			f	f%
9	10	MUY BUENO	9,5	0	0%
7	8,99	BUENO	7,995	1	5%
5	6,99	REGULAR	5,995	7	32%
3	4,99	MALO	3,995	5	23%
1	2,99	MUY MALO	1,995	9	41%
Total			29,48	22	100%

Fuente: Elaboración propia.

Las principales causas identificadas para los resultados de esta dimensión, son presentados en la tabla 52 y hacen referencia a que de manera general, la costumbre en la compañía es dejar que el tiempo resuelva los conflictos que se han generado. También se plantea que los jefes no prestan mayor atención a los conflictos y que cuando se busca solucionarlos, casi siempre una de las partes suele imponerse sobre la otra.

Ante estos planteamientos CEMEX debería actuar de manera más mediata, ante la detección de problemáticas entre compañeros o entre integrantes de diverso rango jerárquico, ya que la costumbre de no dialogar de manera oportuna puede generar la acumulación de pequeños problemas, que desencadenarán probablemente enfrentamientos, crisis en las relaciones, pérdida de confianza y en última instancia carencia de respeto y autoridad.

Tabla 52
Causas de la dimensión Solución de conflictos

SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	LITERAL	FRECUENCIA
------------------------	---------	------------

En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.	A	9
No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos.	B	0
Prestarse a alguna solución, para algunas personas es símbolo de debilidad.	C	0
Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés sectorial o individual.	D	0
Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.	E	5
Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto.	F	6
En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.	G	0
Otras causas. Cuáles?	H	1

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3.7 Variable Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales son el conjunto de contactos que tenemos los seres humanos como seres sociables con el resto de las personas. Es aprender a interrelacionarse con las demás personas respetando su espacio y aceptando a cada uno como es, con sus defectos y sus virtudes, recordando que nuestros derechos terminan cuando comienzan los de los demás.

La calidad de las relaciones interpersonales establece el clima social y emocional que prevalece en el ámbito familiar, laboral y social. Estas ayudan a las personas a crecer como individuos, respetando la forma de ser de los demás sin dejar de ser ellos mismos.

En la planta de Cemex ubicada en el norte de la ciudad de Cali la población encuestada ubica la dimensión relaciones interpersonales en el rango regular, con un promedio de 6.13 y una desviación estándar de 2,61 evidenciando pluralidad en la percepción de la población. Esta información se encuentra consolidada en la tabla 53, donde el 41% de la población encuestada percibe de manera positiva las relaciones interpersonales.

Un 14% se encuentra en el rango aceptable y un 46% ubica la dimensión en los rangos malo y muy malo, lo cual indica que es una variable que debe ser considerada como oportunidad de mejora en la planta y la cual debería ser intervenida, ya que unas relaciones inadecuadas generan insatisfacción, baja motivación, rechazo, frustración, actitud negativa trayendo como consecuencia bajo desempeño.

Tabla 53
Valoración de la dimensión relaciones interpersonales

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA		CALIFICACIÓN CUALITATIVA	MARCA CLASE X	DE FRECUENCIA f	f%
LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR				
9	10	MUY BUENO	9,5	6	27%
7	8,99	BUENO	7,995	3	14%
5	6,99	REGULAR	5,995	3	14%
3	4,99	MALO	3,995	8	36%
1	2,99	MUY MALO	1,995	2	9%
Total			29,48	22	100%

Fuente. Elaboración propia.

En la tabla 54, se presentan las causas argumentadas por la población encuestada para la calificación otorgada. Esta información muestra la percepción en la diversión de las causas del personal de la planta de Cemex ubicada en el norte de la ciudad de Cali que indican unas relaciones interpersonales.

Las relaciones interpersonales tienen un papel importante en una empresa, corresponden a uno de los factores que aportan al incremento de la productividad. Una mejora en este factor generara un ambiente de confianza entre el equipo generando vínculos a través de un proceso de interacción y comunicación.

Tabla 54
Causas de la dimensión Relaciones Interpersonales

RELACIONES INTERPERSONALES	LITERAL	FRECUENCIA
----------------------------	---------	------------

En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.	A	1
Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.	B	2
Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas	C	4
Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.	D	0
Hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar	E	1
Falta más libertad de expresión.	F	0
Las barreras sociales no lo permiten.	G	0
La autocracia y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones.	H	0
El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.	I	2
Otras causas. Cuáles?	J	0

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, al hacer una conclusión general de las principales causas que son referidas por la población encuestada y que constituyen por lo tanto las barreras que están interfiriendo con la percepción gratificante del Clima organizacional, estas pueden ser agrupadas en factores de tipo administrativo/operativo, del orden de la comunicación, de la necesidad de capacitación, del modelo actual de trabajo y de la forma como se manejan las relaciones tal como se describen en la figura4.



Figura 4. Agrupación de principales causas. Fuente: Elaboración propia.

4. Plan de mejoramiento

4.1 Priorización de soluciones

El plan de mejoramiento se construyó en conjunto con los colaboradores de la planta. Como primer insumo se tomó la información de las posibles soluciones consignada en las encuestas aplicadas en la etapa de diagnóstico y se procedió a la priorización de estas soluciones mediante la técnica de grupo nominal creada por Delbecq y Van de Ven en el año 1971,(Olaz, 2013), la cual consiste en la conformación de grupos de trabajo para facilitar la generación de ideas y el análisis de problemas, a partir de un consenso rápido frente a la comprensión de problemas, planteamiento de soluciones, generación de proyectos, lo cual permite priorizar las diversas alternativas planteadas y ante todo evita los términos de “perdedores” y “ganadores” entre los miembros del grupo.

La población que participó en la encuesta fue citada y dividida en cinco grupos, con los cuales se realizó una votación para cada una de estas propuestas y se dio el espacio para generar

nuevas acciones que se consideraran importantes para ser incluidas en el plan de mejoramiento.

En la tabla 56 se presentan todas las posibles alternativas que fueron propuestas por los grupos, asociadas a la dimensión a la cual aporta y la valoración dada en la votación por los colaboradores. Se identificaron en total 43 alternativas como prioritarias en 14 dimensiones, teniendo como referencia que se considerarían como prioritarias aquellas con un puntaje mayor o igual a 30.

Tabla 56
Valoración de las posibles soluciones

NOMBRE DIMENSION	POSIBLE ALTERNATIVA	TOTAL
AGILIDAD	Ser mas especifico en lo que se espera y dar la retroalimentación cuando se requiera	50
AGILIDAD	Realizar divulgación de las normas y procedimientos (nuevas y cuando tengan cambios)	40
AGILIDAD	Hacer las cosas bien desde el principio y no rápidamente	10
COMPORTAMIENTO SISTÉMICO	Se debería tener mayor contacto laboral y personal	50
COMPORTAMIENTO SISTÉMICO	Generar espacios donde cada área exponga lo que necesita de la otra	40
COMPORTAMIENTO SISTÉMICO	Que se realicen jornadas de integración con más frecuencia	30
COMPORTAMIENTO SISTÉMICO	Mejorar el sentido de pertenencia "soy lo que soy por la compañía"	10
COMPORTAMIENTO SISTÉMICO	Realizar actividades donde participen varias áreas, procesos transversales	10
COMPORTAMIENTO SISTÉMICO	Fortalecer el modelo de operación por procesos por medio de capacitaciones	10
CONSENSO	Ser respetuoso de las opiniones y planteamientos de los compañeros	50
CONSENSO	Que se cumplan las reuniones que se programan y se publican	40
CONSENSO	Realizar con más frecuencia reuniones de equipo para lograr el cumplimiento de las metas	30
CONSENSO	Recibir capacitación para mejorar las habilidades de comunicación	30

CONSENSO		Comunicar más la información	20
CONSENSO		Involucrar a todos en las decisiones	20
CONSENSO		Eliminar los favoritismos. No mas rosca	20
ELEMENTOS TRABAJO	DE	Garantizar la entrega oportuna de los elementos de trabajo (dotación).	50
ELEMENTOS TRABAJO	DE	Planear la solicitud de los elementos de trabajo	40
ELEMENTOS TRABAJO	DE	Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos oportunamente para garantizar su disponibilidad	20
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		Generar espacios de comunicación con los niveles superiores	40
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		Actividades de integración con otras áreas	30
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		hacer algo para que las peticiones no se queden volando	10
EVALUACIÓN DESEMPEÑO	DE	Comunicar de forma explícita las funciones actualizadas (perfiles de cargo) y el aporte del cargo a los objetivos de la empresa	50
EVALUACIÓN DESEMPEÑO	DE	Presentar el proceso de evaluación de desempeño que se realiza (criterios, periodicidad de medición, oportunidades de mejora)	40
EVALUACIÓN DESEMPEÑO	DE	Informar los resultados de las evaluaciones realizadas	10
EXPRESION INFORMAL POSITIVA		Implementar actividades y acciones que permitan comunicar la información de forma positiva, fortalecer la forma de expresarse y escuchar sugerencias	40
EXPRESION INFORMAL POSITIVA		Generar un mecanismo para recibir sugerencias y de igual forma comunicar el resultado de esta	30
EXPRESION INFORMAL POSITIVA		Generar espacios que permitan acercamiento para incrementar la confianza	10
FEEDBACK		Capacitar a los jefes en el concepto e importancia de su aplicación en la compañía	40
FEEDBACK		Hacer la retroalimentación a partir de hechos y datos	40
FEEDBACK		Dar retroalimentación positiva no solo señalar la falla y el error	30
FEEDBACK		Favorecer el auto-reporte de fallas, omisiones o problemas que sean objeto de mejoramiento	20
FEEDBACK		Se pueden implementar planes de mejoramiento individual o colectivos	20
FEEDBACK		Emplear esta herramienta como un aspecto de mejora y no como un acto punitivo	10

FEEDBACK	Señalar los comportamientos o situaciones no las características de personalidad del operario	10
INDUCCIÓN	Implementar jornadas de re-inducción al menos una vez al año	50
INDUCCIÓN	Hacer énfasis en la explicación de las funciones del puesto de trabajo	40
INDUCCIÓN	Ejecutar la estrategia de contar con un Padrino (funcionario con experiencia y antigüedad) que oriente al nuevo funcionario durante el período de prueba	40
INDUCCIÓN	Ampliar las temáticas y contenido de la inducción	30
INDUCCIÓN	Ampliar el tiempo de inducción	20
INDUCCIÓN	Evaluar al funcionario posterior a la culminación de la inducción y reforzar lo que no se haya comprendido	20
LIDERAZGO	Comunicar de forma oportuna las situaciones que se presenten en la empresa para reducir incertidumbre	50
LIDERAZGO	Generar espacios de acompañamiento que generen cercanía y aporten a la relación supervisor - colaborados	40
LIDERAZGO	Realizar retroalimentación del desempeño	30
LIDERAZGO	Tener en cuenta las sugerencias y recomendaciones y que se conozca el estado de las mismas	20
PARTICIPACIÓN	Tener en cuenta las opiniones del funcionario quien es el que conoce el equipo y su funcionamiento	50
PARTICIPACIÓN	Que la información llegue a todos los niveles de la organización mejorando los canales de comunicación	50
PARTICIPACIÓN	Incrementar el número de reuniones con el jefe de planta	40
PARTICIPACIÓN	Promover la escucha activa	30
PARTICIPACIÓN	Divulgar la información de otras plantas de la región y del país	30
PARTICIPACIÓN	Mejorar la oportunidad en la entrega de información	30
PARTICIPACIÓN	Se deben verificar los tiempos directamente en la obra	10
PARTICIPACIÓN	Incrementar las reuniones del COPASST	10
RELACIÓN SIMBIÓTICA	Presentar los beneficios de trabajar en equipo como un solo Cemex	40
RELACIÓN SIMBIÓTICA	Generar espacios de integración entre el personal operativo y administrativo	40
RELACIÓN SIMBIÓTICA	los empresarios solo velan por sus intereses y la compañía no piensa nunca en el trabajador	20

RELACIONES INTERPERSONALES	Incrementar el número de actividades de integración que favorezca la cooperación	50
RELACIONES INTERPERSONALES	Desarrollar programas de mejoramiento de la actitud con personal que se identifique como conflictivo	50
RELACIONES INTERPERSONALES	Que haya más interacción	40
RELACIONES INTERPERSONALES	Cuando se presente un conflicto abordarlo de manera inmediata	30
RELACIONES INTERPERSONALES	Eliminar el favoritismo o la rosca.	30
RELACIONES INTERPERSONALES	Mejorar el contacto con los compañeros por fuera del espacio laboral	30
RELACIONES INTERPERSONALES	Recibir capacitación para la aplicación de técnicas que favorezcan la inteligencia emocional	20
RELACIONES INTERPERSONALES	Fomentar el apoyo y compromiso entre compañeros	20
SOLUCIÓN CONFLICTOS	DE No dilatar la confrontación y la toma de decisiones para resolver los problemas	40
SOLUCIÓN CONFLICTOS	DE Ofertar capacitación relacionada con el manejo de la problemáticas a partir de estrategias de consenso y participación	30
SOLUCIÓN CONFLICTOS	DE Que el mediador del conflicto sea una persona imparcial	20
SOLUCIÓN CONFLICTOS	DE Hacer referencia a los hechos y a las implicaciones para la compañía	20
SOLUCIÓN CONFLICTOS	DE Generar procesos de carácter disciplinario en el caso de faltas graves	20
SOLUCIÓN CONFLICTOS	DE No pasar la cuenta de cobro por eventos que han sucedido en el pasado	10
SOLUCIÓN CONFLICTOS	DE Reubicar o trasladar al personal que no muestra actitud de cambio	10

Fuente: Elaboración Propia.

Posteriormente se realizó una priorización de las soluciones identificadas anteriormente por parte de los cinco grupos de trabajo, teniendo en cuenta aspectos como la dificultad, el plazo e impacto de cada acción. En esta priorización se evidencia de acuerdo con lo relacionado en la tabla 57, la presencia de cuatro dimensiones que obtuvieron una calificación en los rangos cualitativos Malo y Muy malo y cuatro del rango regular, lo que nos indica el grupo de dimensiones en las cuales se hace necesario trabajar para mejorar el clima organizacional en

la planta. En el rango Bueno y Muy bueno encontramos seis dimensiones, las cuales se pueden potencializar para mantener e incrementar su percepción, como factores positivos de la organización.

Tabla57

Acciones priorizadas Dificultad, Plazo e impacto

ACCIONES DE MEJORA	GRUPO UNO			GRUPO DOS			GRUPO TRES			GRUPO CUATRO			GRUPO CINCO			TOTAL
	D	P	I	D	P	I	D	P	I	D	P	I	D	P	I	
Realizar divulgación de las normas y procedimientos (nuevas y cuando tengan cambios)	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	53
Ser mas especifico en lo que se espera y dar la retroalimentación cuando se requiera	3	3	3	3	2	3	2	3	4	1	2	3	2	2	3	39
Que se realicen jornadas de integración con más frecuencia	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	55
Se debería tener mayor contacto laboral y personal	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	2	4	2	3	4	50
Generar espacios donde cada área exponga lo que necesita de la otra	2	2	3	2	1	3	1	2	4	3	2	3	2	2	4	36
Realizar con más frecuencia reuniones de equipo para lograr el cumplimiento de las metas	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	54
Que se cumplan las reuniones que se programan y se publican	3	4	4	4	3	3	4	3	3	2	4	4	3	3	4	51
Recibir capacitación para mejorar las habilidades de comunicación	4	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	4	1	4	46
Ser respetuoso de las opiniones y planteamientos de los compañeros	2	2	3	3	1	4	3	1	3	2	2	3	2	2	4	37
Planear la solicitud de los elementos de trabajo	2	2	1	3	3	2	2	2	2	2	1	1	3	1	2	29
Garantizar la entrega oportuna de los elementos de trabajo (dotación).	2	1	2	3	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	3	25
Generar espacios de comunicación con los niveles superiores	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	50
Actividades de integración con otras áreas	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	2	3	47
Comunicar de forma explícita las funciones actualizadas (perfiles de cargo) y el aporte del cargo a los objetivos de la empresa	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	54
Presentar el proceso de evaluación de desempeño que se realiza (criterios, periodicidad de medición, oportunidades de mejora)	3	3	3	4	2	3	4	3	2	2	3	4	4	3	2	45
Implementar actividades y acciones que permitan comunicar la información de forma positiva, fortalecer la forma de expresarse y escuchar sugerencias	2	2	4	3	3	4	2	2	3	3	2	4	4	3	2	43
Generar un mecanismo para recibir sugerencias y de igual forma comunicar el resultado de esta	3	3	2	4	3	2	2	4	3	3	3	2	2	4	3	43
Capacitar a los jefes en el concepto e importancia de su aplicación en la compañía	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	56

Hacer la retroalimentación a partir de hechos y datos	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	52
Dar retroalimentación positiva no solo señalar la falla y el error	2	4	4	2	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	51
Ampliar las temáticas y contenido de la inducción	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	58
Hacer énfasis en la explicación de las funciones del puesto de trabajo	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	55
Ejecutar la estrategia de contar con un Padrino (funcionario con experiencia y antigüedad) que oriente al nuevo funcionario durante el período de prueba	4	3	3	2	4	3	4	4	2	3	3	3	4	3	4	49
Implementar jornadas de re-inducción al menos una vez al año	4	3	2	2	3	4	4	3	2	4	3	2	4	4	3	47
Realizar retroalimentación del desempeño	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	3	4	54
Generar espacios de acompañamiento que generen cercanía y aporten a la relación supervisor - colaborador	4	4	4	3	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3	4	51
Comunicar de forma oportuna las situaciones que se presenten en la empresa para reducir incertidumbre	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	51
Incrementar el número de reuniones con el jefe de planta	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	55
Que la información llegue a todos los niveles de la organización mejorando los canales de comunicación	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	54
Mejorar la oportunidad en la entrega de información	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	52
Divulgar la información de otras plantas de la región y del país	3	2	3	4	3	3	2	3	4	2	2	3	3	2	3	42
Tener en cuenta las opiniones del funcionario quien es el que conoce el equipo y su funcionamiento	2	2	3	3	3	2	3	3	4	2	2	3	3	2	3	40
Promover la escucha activa	2	2	3	3	1	4	2	2	3	2	1	3	3	1	4	36
Presentar los beneficios de trabajar en equipo como un solo Cemex	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	54
Generar espacios de integración entre el personal operativo y administrativo	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	2	3	4	3	4	50
Incrementar el número de actividades de integración que favorezca la cooperación	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	53
Mejorar el contacto con los compañeros por fuera del espacio laboral	3	3	4	3	4	4	3	3	4	2	3	3	4	4	3	50
Que haya más interacción	3	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	48
Desarrollar programas de mejoramiento de la actitud con personal que se identifique como conflictivo	2	2	4	3	2	4	2	2	3	3	2	4	2	3	3	41
Eliminar el favoritismo o la rosca.	1	1	4	2	2	4	2	2	4	2	3	4	1	2	4	38
Cuando se presente un conflicto abordarlo de manera inmediata	2	2	4	1	1	3	2	1	3	1	1	3	1	1	3	29
Ofertar capacitación relacionada con el manejo de la problemáticas a partir de estrategias de consenso y participación	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	54
No dilatar la confrontación y la toma de decisiones para resolver los problemas	2	3	4	1	2	3	2	2	3	2	3	4	2	3	4	40

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Plan de mejoramiento

A continuación, se presenta el plan de mejoramiento propuesto a partir del diagnóstico realizado en la planta de Cemex ubicada en el norte de la ciudad de Cali, con el objetivo de implementar las acciones necesarias que permitan fortalecer las dimensiones más satisfactorias y mejorar las más débiles.

El plan de mejoramiento está definido por dimensiones con el objetivo de dar un parámetro de inicio a la planta de Cemex, y de esta forma orientarlos hacia la toma de decisiones frente aquellas dimensiones que se identificaron en el estudio como las más críticas y que puedan abordar las acciones que permitan mejorar el clima organizacional.

Para lograr efectividad con el plan de mejoramiento propuesto es necesario realizar su divulgación a todos los niveles, esta actividad deberá estar a cargo del jefe de la planta para conseguir la importancia necesaria del proceso y la confiabilidad de las acciones definidas, que permitan evidenciar los resultados de la encuesta inicial y lo definido mediante la estrategia participativa en los cinco grupos de trabajo. Se recomienda realizar varias reuniones para dar completa exposición y claridad de la información contenida en este plan de mejoramiento.

Finalmente, se presenta el plan de mejoramiento en la tabla 58, para aquellas dimensiones que fueron priorizadas por los colaboradores. El plan de mejoramiento está estructurado por dimensión, identificando el objetivo, las acciones propuestas, el responsable, el tiempo probable de ejecución, la periodicidad para el seguimiento y el mecanismo de control y verificación.

Tabla58
Plan de mejoramiento

DIMENSION: AGILIDAD									
No	Objetivo	Acciones a Seguir	Responsable (cargo)	Tiempo	Seguimiento	Recursos	Costo	Indicador	Control y verificación
1	Divulgar los procesos de la compañía para especificar lo que se espera en el trabajo de cada colaborador	Programar reuniones para divulgar las normas y procedimientos, esta actividad se realizará cada vez que se realice actualización de los documentos	Jefe de Planta	6 semanas	Trimestral	Aula de reunión Jefe de Planta	\$ 240.000	(#Reuniones ejecutadas/#reuniones programadas-requeridas)*100	Registros de reuniones
2		Implementar actividades en campo donde se apliquen los procedimientos (estándares de trabajo) para validar el entendimiento y claridad del procedimiento.	Jefe de Planta	6 semanas	Trimestral	Jefe de Planta Supervisor SISO	\$ 400.000	(#Actividades ejecutadas en campo/#Actividades programadas)*100	Registros de reuniones

DIMENSION: PARTICIPACION									
No	Objetivo	Acciones a Seguir	Responsable (cargo)	Tiempo	Seguimiento	Recursos	Costo	Indicador	Control y verificación
1	Propiciar espacios participativos dentro de la organización que involucre los colaboradores en la toma de decisiones con el fin de reforzar el compromiso y motivación en los trabajadores.	Realizar la socialización de los resultados de la encuesta y los hallazgos prioritarios a los colaboradores de la planta. Definir espacios que permitan el dialogo de los colaboradores frente a cambios que se presenten en la organización en busca del mejoramiento del ambiente laboral, identificando soluciones a posibles inconvenientes o dudas que se puedan generar.	Jefe de Planta / Recursos Humanos	2 semanas	Semestral	Aula de reunión Jefe de Planta Jefe de Recursos Humanos	\$ 180.000	(#Reuniones ejecutadas/#reuniones programadas)*100	Registro de asistencia a la socialización.
2		Motivar a los colaboradores operativos en la participación en las actividades de mejora de procesos y equipos, con el fin de aprovechar su conocimiento y experticia del proceso.	Jefe de Planta	6 semanas	Mensual	Aula de reunión Facilitador Interno	\$ 480.000		Registro de asistencia
3		Programar capacitación en comunicación, enfocada en escucha activa y retroalimentación para el personal administrativo y operativo que permita entregar herramientas para mejorar la comunicación al interior de las áreas	Jefe de Planta /Recursos Humanos	6 semanas	Semestral	Facilitador Externo Refrigerio y ubicación externa	\$3.000.000 \$300.000	(#Capacitaciones ejecutadas/#Capacitaciones programadas)*100	Registro de asistencia
4									

ELEMENTOS DE TRABAJO

No	Objetivo	Acciones a Seguir	Responsable (cargo)	Tiempo	Seguimiento	Recursos	Costo	Indicador	Control y verificación
1		Identificar los elementos con los cuales cuenta actualmente la operación y realizar un inventario para identificar cuáles son necesarios solicitar para garantizar un stock mínimo de aquellos que más se solicitan	Jefe de Planta	2 semanas	Mensual	Auxiliar inventario	\$ 33.333		Inventario de Elementos de trabajo
2	Revisar el proceso de planeación y solicitud de los elementos de trabajo para garantizar su disponibilidad cuando requiera	En conjunto con el área de compras revisar los tiempos de entrega de elementos una vez se realice la solicitud para tener en cuenta en la planeación de las solicitudes	Jefe de Planta/Compras	3 semanas	Trimestral	Auxiliar Inventario Jefe de inventario	\$ 62.500	Cumplimiento con la entrega de los EPP, Dotación y elementos de trabajo	Acta de reunión
3		Revisar la calidad y tiempo de vida útil de los elementos con el proveedor.	Jefe de Planta	2 semanas	Trimestral	Auxiliar inventario Proveedor	\$ 33.333		Registro de reunión con proveedor y acuerdos

DIMENSION: COMPORTAMIENTO SISTEMICO

No	Objetivo	Acciones a Seguir	Responsable (cargo)	Tiempo	Seguimiento	Recursos	Costo	Indicador	Control y verificación
1		Incluir en el programa de Bienestar actividades de integración con mayor frecuencia	Recursos Humanos	4 semanas	Semestral	Facilitador Externo	\$3.000.000	(#Actividades ejecutadas/#Actividades programadas)*100	Registro fotográfico de las actividades
						Aula	\$800.000		
						Alimentación	\$400.000		
2	Generar espacios de integración formal e informal entre las diferentes áreas	Estructurar y ejecutar reuniones de grupos multidisciplinarios donde participen colaboradores de diferentes áreas para identificar las necesidades de cada uno y validar aspectos de oferta y demanda entre ellas	Líderes de área	4 semanas	Trimestral	Facilitador interno reunión	de \$0	(#Reuniones ejecutadas/#Reuniones programadas)*100	Registro de las actas de reunión y cumplimiento de las acciones definidas
						Refrigerio	\$400000		
						Aulas	\$0		

DIMENSION: INDUCCION									
No	Objetivo	Acciones a Seguir	Responsable (cargo)	Tiempo	Seguimiento	Recursos	Costo	Indicador	Control y verificación
1	Revisar el programa de inducción de la organización	Evaluar el contenido de la inducción de la organización y del cargo, incluyendo temas estandarizados y necesarios para el desempeño de la labor	Recursos Humanos	1 semana	Mensual	Jefe de recursos humanos	\$ 400.000	Documento actualizado	Evaluación por parte del colaborador
2		Incluir en el proceso de inducción la entrega del perfil del cargo, haciendo énfasis en la explicación de las funciones del puesto de trabajo, para que el nuevo colaborador tenga claridad de lo que se requiere	Recursos Humanos	1 semana	Mensual	Analista de Recursos Humanos	\$ 40.000	(# personal nuevo con perfil de cargo entregado /#de personal nuevo)*100	
3		Revisar el programa plan padrino y garantizar su cumplimiento para que se de una orientación completa al nuevo funcionario durante el período de prueba. Definir un manual del plan padrino para que el antiguo colaborador tenga claro su rol en el proceso de inducción	Recursos Humanos	1 semana	Mensual	Jefe/Analista de Recursos Humanos	\$ 400.000	(# personal nuevo con plan padrino /#de personal nuevo)*100	
4		Implementar jornadas de reintroducción al menos una vez al año	Recursos Humanos	1 semana	Semestral	Aula de reunión propia Refrigerio	\$0 \$250.000	(#Reinducciones ejecutadas/#Reuniones programadas)*100	

DIMENSION: SOLUCION DE CONFLICTOS

No	Objetivo	Acciones a Seguir	Responsable (cargo)	Tiempo	Seguimiento	Recursos	Costo	Indicador	Control y verificación
1	Mejorar ambiente de trabajo propiciando solución de conflictos	Ofertar capacitación relacionada con el manejo de la problemática a partir de estrategias de consenso y participación	Recursos Humanos	4 semanas	Trimestral	Aula de reunión Facilitador Refrigerio	\$0 \$3.000.000 \$400.000	(#Capacitaciones ejecutadas/#Capacitaciones programadas)*100	Registro de asistencia a capacitación
2		Generar espacios para tratar los temas que estén generando el conflicto, evitando la dilatación de la confrontación y la toma de decisiones para resolver los problemas	Jefe de Planta / Recursos Humanos	Inmediato	mensual	Aula de reunión Jefe de Planta Recursos Humanos	\$ 650.000	Resultado encuesta de clima organizacional 2020 (dimensión solución de conflictos)	Medición de clima organizacional

DIMENSION: RELACION SIMBIOTICA									
No	Objetivo	Acciones a Seguir	Responsable (cargo)	Tiempo	Seguimiento	Recursos	Costo	Indicador	Control y verificación
1	Generar acciones para el trabajo en equipo entre las diferentes áreas	A partir de las reuniones de equipos multidisciplinarios que se realicen realizar una presentación con los beneficios de trabajar en equipo como un solo Cemex. Hacer énfasis en los logros que se obtienen al trabajar en conjunto	Jefe de Planta / Lideres de area	4 semanas	Mensual	Facilitador Ubicaciones	\$ 700.000	(#Presentaciones ejecutadas/#Presentaciones programadas)*100	Actas de reuniones
2		Realizar capacitaciones de sensibilización con los supervisores en la administración del recursos humanos	Recursos Humanos	6 semanas	Mensual	Aula Facilitador refrigerio	\$4.000.000 \$400.000	(#Capacitaciones ejecutadas/#Capacitaciones programadas)*100	Medición de clima organizacional
3		Generar espacios de integración entre el personal operativo y administrativo	Recursos Humanos /Jefe de Planta	4 semanas	Semestral	Facilitador Ubicaciones Alimentación	\$2.000.000 \$400.000 \$300.000	(#Actividades ejecutadas/#Actividades programadas)*100	Cumplimiento de las actividades realizadas

DIMENSION: FEEDBACK									
No	Objetivo	Acciones a Seguir	Responsable (cargo)	Tiempo	Seguimiento	Recursos	Costo	Indicador	Control y verificación
1	Definir acciones que permitan la implementación de un adecuado feedback en la planta	Generar espacio de Diálogos con Supervisor acerca del desarrollo profesional	Jefe de Planta / Recursos Humanos	1 Semanas	Mensual	Jefe de Planta	\$ 2.800.000	(#Reuniones ejecutadas/#Reuniones programadas)*100	Informe de la retroalimentación realizada
2		Capacitar a los jefes en el concepto e importancia del feedback (metodología), estas capacitaciones se realizarán periódicamente con ejercicios prácticos	Recursos Humanos	4 semanas	Mensual	Aula Facilitador Externo Facilitador Interno Refrigerio	\$0 \$1.000.000 \$0 \$300.000	(#Capacitaciones ejecutadas/#Capacitaciones programadas)*100	Registro de asistencia de capacitación
3		Definir un cronograma de reuniones periódicas para revisar el desempeño, metas, objetivos, logros y oportunidades en el periodo evaluado	Jefe de Planta / Recursos Humanos	2 semanas	Mensual	Jefe de Planta Jefe Recursos Humanos	\$ -	(#Reuniones ejecutadas/#Reuniones programadas)*100	Informe de la retroalimentación realizada

DIMENSION: LIDERAZGO									
No	Objetivo	Acciones a Seguir	Responsable (cargo)	Tiempo	Seguimiento	Recursos	Costo	Indicador	Control y verificación
1	Estimular en la planta la implementación del modelo de Liderazgo transformacional.	Comunicar de forma oportuna las situaciones que se presenten en la empresa para reducir incertidumbre.	Jefe de Planta / Recursos Humanos	4 semanas	Trimestral	Jefe de planta	\$ 360.000		Oficios de los comunicados
2		Generar espacios de acompañamiento que generen cercanía y aporten a la relación supervisor - colaboradores.	Jefe de planta	2 semanas	Mensual	Jefe de planta	\$ 360.000	(#Reuniones ejecutadas/#Reuniones programadas)*100	Actas de reunión
3		Realizar retroalimentación del desempeño.	Jefe de Planta / Recursos Humanos	6 semanas	Semestral	Jefe de Planta evaluaciones de desempeño	\$ 960.000		Formato de evaluación del desempeño diligenciado / Plan de mejoramiento individual con evidencias

DIMENSIÓN: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

No.	Objetivo	Acciones a Seguir	Responsable (cargo)	Tiempo	Seguimiento	Recursos	Costo	Indicador	Control y verificación
1		Comunicar de forma explícita las funciones actualizadas y el aporte del cargo a los objetivos de la empresa.	Jefe de Planta / Recursos Humanos	12 semanas	Semestral	Jefe de planta Perfil del cargo	\$ 120.000		Oficios de los comunicados
2	Actualizar y divulgar el procedimiento de evaluación del desempeño.	Presentar el proceso de evaluación de desempeño que se realiza (criterios, periodicidad de medición, oportunidades de mejora).	Jefe de Planta / Recursos Humanos	12 semanas	Semestral	Jefe de planta Perfiles de cargo	\$ 120.000	(#Reuniones ejecutadas/#Reuniones programadas)*100	Acta de reunión
3		Informar los resultados de las evaluaciones realizadas.	Jefe de planta	12 semanas	Semestral	Jefe de planta evaluaciones de desempeño	\$ 480.000		Formato de evaluación del desempeño diligenciado / Plan de mejoramiento individual con evidencias

DIMENSIÓN: CONSENSO									
No.	Objetivo	Acciones a Seguir	Responsable (cargo)	Tiempo	Seguimiento	Recursos	Costo	Indicador	Control y verificación
1		Realizar sensibilizaciones sobre la importancia del respeto y la escucha del otro.	Jefe de planta/ operarios	semanal	Mensual	Aula Interna Facilitador Refrigerio	\$0 \$500.000 \$200.000		Reporte mensual de llamados de atención por irrespeto a un compañero
2	Facilitar estrategias que fomenten la voluntad general	Realizar con más frecuencia reuniones de equipo para lograr el cumplimiento de las metas	Jefe de Planta	6 semanas	Trimestral	Jefe de Planta	\$ 2.880.000	(#Reuniones ejecutadas/#Reuniones programadas)*100	Actas de reunión/ Resultado de los indicadores
3		Recibir capacitación para mejorar las habilidades de comunicación	Recursos Humanos	12 semanas	Trimestral	Aula Interna Facilitador Refrigerio	\$0 \$500.000 \$200.000		Cronograma anual de capacitaciones/ Lista de asistencia a capacitación

DIMENSIÓN: RELACIONES INTERPERSONALES									
No.	Objetivo	Acciones a Seguir	Responsable (cargo)	Tiempo	Seguimiento	Recursos	Costo	Indicador	Control y verificación
1		Incrementar el número de actividades de integración que favorezca la cooperación y mejore el contacto con los compañeros por fuera del espacio laboral	Recursos Humanos	4 semanas	Trimestral	Facilitador externo Alimentación Ubicación externa Ubicación interna	\$500.000 \$300.000 \$400.000 \$0		Registro fotográfico
2	Mejorar la expresión actitudinal y comportamental de los colaboradores	Desarrollar programas de mejoramiento de la actitud con personal que se identifique como conflictivo	Recursos Humanos	12 semanas	Semestral	Facilitador externo Alimentación Ubicación externa Ubicación interna	\$750.000 \$300.000 \$400.000 \$0	(#Actividades ejecutadas/#Actividades programadas)*100	Actividades programadas
3		Generar espacios donde se permitan abordar los conflictos que se presenten en la planta.	Jefe de planta/ operarios	Semanal	Mensual	Jefe de Planta	\$ 360.000		Actas de compromisos
4		Eliminar el favoritismo a través de una asignación de los turnos de cargue equitativa donde se tenga en cuenta la hora de llegada-salida y la producción de cada operador.	Jefe de Planta/Coordinador de producción	4 semanas	Mensual	Jefe de Planta	\$ -	Rotación de la Jornada laboral	Planilla de asignación

DIMENSIÓN: EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA									
No.	Objetivo	Acciones a Seguir	Responsable (cargo)	Tiempo	Seguimiento	Recursos	Costo	Indicador	Control y verificación
1	Incrementar los canales de comunicación con el cliente interno.	Implementar actividades y acciones que permitan comunicar la información de forma positiva, fortalecer la forma de expresarse y escuchar sugerencias.	Jefe de planta	4 semanas	Trimestral	Jefe de Planta Facilitador Externo Alimentación Ubicación interna	\$0 \$1.500.000 \$200.000 0	(#Actividades ejecutadas/#Actividades programadas)*100	Actas de reunión / reporte mensual de propuestas y sugerencias
2		Realizar relanzamiento del buzón de sugerencias ubicado en la planta e implementar un mecanismo para comunicar el resultado de las sugerencias.	Recursos Humanos	4 semanas	Mensual	Analista de Recursos Humanos	\$ 20.000		Reporte mensual de sugerencias

DIMENSIÓN: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL									
No.	Objetivo	Acciones a Seguir	Responsable (cargo)	Tiempo	Seguimiento	Recursos	Costo	Indicador	Control y verificación
1	Potenciar el modelo de operación por procesos.	Generar espacios de comunicación con los niveles superiores.	Líderes de área	4 semanas	Trimestral	Supervisor Refrigerio	\$333.333 \$400.000	(#Actividades ejecutadas/#Actividades programadas)*100	Actas de reunión de los diversos líderes de proceso
2		Actividades de integración con otras áreas.	Líderes de área	4 semanas	Trimestral	Facilitador Alimentación	\$1.000.000 \$300.000		Revisión de las Caracterizaciones de los procesos
						Ubicación Externa	\$600.000		
COSTO TOTAL DE ACTIVIDADES								\$	40.142.499

Fuente: Elaboración propia.

Para los costos se tiene en cuenta el acompañamiento de un facilitador externo y ubicación externa para algunas actividades y programas definidos en el plan de mejoramiento. Otras actividades se realizarán en la empresa con facilitadores internos quienes dentro de sus funciones tienen contemplado realizar actividades para mejorar el clima organizacional de las áreas a cargo.

La meta establecida para los indicadores es un cumplimiento del 100%.

5. Conclusiones

- La encuesta de clima organizacional aplicada permitió conocer la percepción específica de los colaboradores, respecto a diferentes temas de la organización en la planta de concreto de Cemex ubicada en el norte de la ciudad de Cali, identificando fortalezas, focos de mejora, detectando problemas y posibles temas de conflictos internos.
- El diagnóstico del clima organizacional en la planta de concreto ubicada en el norte de la ciudad de Cali de la empresa Cemex para el periodo 2018, alcanzó una calificación promedio cuantitativa de 7.74, lo cual lo ubica en el rango cualitativo de Bueno en términos de las dimensiones evaluadas en el modelo de Clima Organizacional completamente gratificante. Sin embargo, el puntaje obtenido en varias dimensiones permite establecer que se tiene un margen de insatisfacción, lo cual requiere el diseño de un plan de mejoramiento.
- El Plan de mejoramiento diseñado está orientado a implementar las posibles soluciones identificadas y propuestas por los colaboradores en la etapa de diagnóstico, quienes también participaron en grupos de trabajo para priorizar estas soluciones de acuerdo con su percepción.
- Se identificaron en total 14 dimensiones en las cuales se basa el plan de mejoramiento, para mantener aquellas que son una fortaleza y que se encuentran en los rangos cualitativos de Bueno y Muy bueno : Expresión informal positiva, Agilidad, Elementos de trabajo, liderazgo, estructura organizacional y evaluación de desempeño; y mejorar aquellas identificadas como una debilidad ubicándose en los rangos Malo y Muy malo: Relaciones interpersonales, Participación, Inducción, Consenso, Feedback, Solución de conflictos y Comportamiento sistémico.

- Al realizar la aplicación de esta herramienta se puede concluir que el clima organizacional procede del individuo teniendo en cuenta las condiciones que identifique en la estructura de la empresa y su comportamiento.
- La identificación del clima organizacional brinda información para conocer y entender los factores que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo a su vez generar planes de acción dirigido al cambio de actitudes y conductas de los colaboradores, tanto en la estructura como en los procesos organizacionales.
- El clima organizacional puede ser modificado, esto se puede lograr evaluando y analizando las percepciones de los colaboradores de la organización en lo que se relaciona con su trabajo, analizando los factores que cuentan con una percepción positiva o negativa sobre las dimensiones de clima, para identificar las que requieran una intervención y en conjunto definir acciones que estén soportadas por la Gerencia.

6. Recomendaciones

- Realizar la presentación de los resultados a los colaboradores de la planta, con el objetivo de otorgar la importancia de su participación y que puedan evidenciar la utilidad que tiene esta actividad para la empresa.
- Al aplicar este tipo de herramienta para realizar la medición de clima organizacional, se recomienda trabajar el plan de mejoramiento a un periodo de 2 años, para mejorar no solo los factores identificados con oportunidad de mejora, sino aquellos que registraron los mejores resultados, tales como “Salario”, “Imagen de la organización”, “Estabilidad laboral”, “Valoración” y “Selección de Personal”.
- La organización debe enfocarse y concentrarse en aplicar la totalidad del plan de mejoramiento, ya que con ésta investigación se logró obtener una base del microclima de la planta y de sus principales problemáticas, con lo cual la empresa puede trabajar y muy seguramente lograr un mejor ambiente laboral con alta percepción de gratificación por parte de los colaboradores.
- Efectuar un riguroso control y seguimiento al plan de mejoramiento, para lograr resultados positivos en el Clima organizacional de la planta de concreto de Cemex ubicado en el norte de la ciudad de Cali, y efectuar los ajustes que sean necesarios en el caso de identificar desviaciones en los resultados esperados.
- Continuar con la implementación de estrategias de mejoramiento continuo que contemplen metodologías participativas, lo cual agrega valor, ya que considera la voz activa del cliente interno como un facilitador permanente de cambio en la compañía.

7. Bibliografía

Brunet, L. (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones.: Definición, diagnóstico Y consecuencias. Editorial Trillas.

- Cardona, D. R., y Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184–189. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>
- Cubillos, R.B, Velásquez, M.F. y Reyes N.M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado, *Suma de Negocios*, 5 (10), 69-73.
- Gandara, M. y Dimitri C.P. (2014). Medición del clima organizacional del área administrativa de la Universidad de Sucre y propuesta de mejoramiento, *Revista Pensamiento Gerencial*, (2).
- Hernández,S.R., Fernández, C.C., Baptista, L.M. y col..(2006). *Metodología de la Investigación* (4ta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Lerma, H.D. (1998). Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto. Colombia: ECOE EDICIONES.
- Manosalva Carlos, Manosalva Luis Oswaldo, Q. J. N. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral : un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD Minister*, 26, 5–15. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.26.1>
- Pérez, de M. I., Maldonado, P.M. y Bustamante, U.S.(2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 231-248
- Puch, C.M.C., Ruíz, C.R.D, Almeida, P.C. (2012). Diagnóstico del clima organizacional del Hospital de la Mujer Zacatecana. *Rev Salud Publica Nutr*, 13 (4).
- Segredo, P.A. y Peréa, P.L. (2007). El clima organizacional en el desarrollo de los sistemas

organizativos Organizational, (4),1–6.

Segredo, P.A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.

Serrano, B. J., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117–125.
[https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)

García, S. M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración. Universidad Del Valle*, 42, 43–61.

Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. y Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia(1994-2005). *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 2(2), 329-349

Vega G & Avila J & Vega A & Camacho N & Becerril A & Amador G (2004, Mayo). *Paradigmas en la investigación. Enfoque cuantitativo y cualitativo*, 10, 15, 2.

8. Anexos

ANEXO A.

Instrumento para recolectar la información necesaria para evaluar la realidad del clima organizacional (diagnostico), así como para encontrar soluciones que conduzcan a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante. Hernán Álvarez.

El formulario que se presenta a continuación consta de 24 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, nuestro ambiente de trabajo o clima organizacional. En cada factor Usted encontrará tres preguntas de fácil solución, las cuales le solicitamos contestar de la manera más objetiva posible.

La primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de 0 a 10, en donde el 0 representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la organización y el 10 su manifestación ideal o deseable, Usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente en la organización.

En la segunda pregunta, Usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se le plantean, cuál o cuáles son las causas por las cuales el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si Usted considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, por favor indíquelas en el espacio reservado para el efecto.

Finalmente, en la tercera pregunta Usted deberá plantear las soluciones que considere más viables y conveniente, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en nuestra organización.

Nota: Recuerde que el poder contar con un excelente ambiente laboral (o un excelente clima organizacional) es importante para lograr tanto la satisfacción y desarrollo de las personas en

el trabajo, como la misión y los objetivos de la organización. Con todo respeto le sugerimos, entonces, poner todo su interés al contestar las tres preguntas en cada uno de los factores que aparecen a continuación.

1. CLARIDAD ORGANIZACIONAL

1.1. Cuál es el grado de conocimiento de la misión, de los objetivos, las políticas y estrategias de la organización? No los conozco 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los conozco profundamente.

1.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- a. No hay misión, objetivos políticas y estrategias claramente definidos.
- b. Nunca, ni aún en el período de inducción me han informado al respecto.
- c. La información sobre estos aspectos no ha sido suficientemente clara.
- d. Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos que no se nos comunican.
- e. Me han informado al respecto, pero la verdad, no he prestado la atención suficiente.
- f. No me interesa conocerlos.
- g. Otras causas. Cuáles? _____

1.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1 La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos? No lo permite 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permite excelente.

2.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella:

- a. Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.
- b. En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización.
- c. Hay demasiados niveles jerárquicos lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.
- d. No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.
- e. Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.).
- f. A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.
- g. Otras causas. Cuáles? _____

2.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

3. PARTICIPACIÓN

3.1. En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?
No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre.

3.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad:

- a. Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.
- b. Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.

c. Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.

d. Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.

e. Otras causas. Cuáles? _____

3.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

b. _____

4 INSTALACIONES

4.1. Se siente Usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio donde debe realizar su trabajo? No estoy a gusto 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

10 estoy muy a gusto.

4.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a. Las instalaciones son, en general, antiestéticas.

b. Las instalaciones no son seguras.

c. Las instalaciones no son funcionales.

d. Hace demasiado calor.

e. Hace demasiado frío.

f. La iluminación es deficiente.

g. Hay demasiado ruido.

h. Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.

i. En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria.

j. Otras causas. Cuáles? _____

4.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable

a. _____

b. _____

5. COMPORTAMIENTO SISTÉMICO El comportamiento sistémico se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización.

5.1. Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales o sectoriales. No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre.

5.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a. No se conocen la misión y los objetivos.

b. En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización y por lo tanto, no les preocupan.

c. Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.

d. Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.

e. En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización.

f. Falta motivación y / o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar.

g. La estructura organizacional no facilita la integración.

h. Otras causas. Cuáles? _____

5.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

b. _____

6. RELACION SIMBIOTICA La simbiosis es la relación de organismos diferentes, con el fin de sacar provecho de su vida en común).

6.1. Cree usted que empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores beneficios para todos? No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente.

6.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Los empresarios sólo velan por sus intereses.
- b. Los empleados sólo velan por sus intereses.
- c. Hay desconfianza entre las partes.
- d. No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos de los sectores.
- e. Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.
- f. Otras causas. Cuáles? _____

6.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

7. LIDERAZGO

7.1. Su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales? No lo es 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo es plenamente.

7.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella:

- a. El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.
- b. El jefe tiene demasiadas personas a su cargo.
- c. El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos.
- d. Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.
- e. El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.
- f. El jefe tiende más a la rutina que al cambio.
- g. El jefe no se preocupa por conocernos ni por nuestro desarrollo.
- h. Otras causas. Cuáles? _____

7.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

8. CONSENSO La decisión por consenso es aquella que se va construyendo entre todos. Cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás. Los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican

8.1. Las decisiones que se toman en los grupos o comités a los cuales usted pertenece, se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder de dividirlos? Nunca se busca el consenso 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Siempre se busca el consenso.

8.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Quienes presiden los grupos o comités son por lo general muy impositivos.
- b. Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas, antes de darse las reuniones.
- c. Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.
- d. En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.
- e. En general la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.
- f. En general hay interés en lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.
- g. Otras causas. Cuáles? _____

8.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

9. TRABAJO GRATIFICANTE

9.1. Está usted ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad? No lo estoy 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo estoy plenamente.

9.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella:

- a. Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.
- b. Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.

- c. Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.
- d. No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.
- e. He solicitado traslado al campo en que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.
- f. La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.
- g. Otras causas. Cuáles? _____

9.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

10. DESARROLLO PERSONAL

10.1 La organización estimula su formación personal y profesional en forma permanente?
No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace siempre.

10.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10 que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Las oportunidades de formación y capacitación son escasas para todos.
- b. Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.
- c. No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.
- d. La organización carece de los recursos necesarios para ello.
- e. A la organización tal mejoramiento no parece preocuparle.
- f. Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.
- g. Otras causas. Cuáles? _____

10.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable

- a. _____
- b. _____

11. ELEMENTOS DE TRABAJO

11.1 Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo? No lo permiten 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permiten plenamente.

11.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. En general, los elementos de trabajo de que dispongo están obsoletos
- b. La mayoría de los elementos son excelentes.
- c. No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos.
- d. Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.
- e. No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos.
- f. La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.
- g. La situación económica de la organización no permite la adquisición de mejores elementos.
- h. Otras causas. Cuáles? _____

11.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

12 RELACIONES INTERPERSONALES

12.1 Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?
No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente.

12.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.
- b. Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.
- c. Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas
- d. Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.
- e. Hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar
- f. Falta más libertad de expresión.
- g. Las barreras sociales no lo permiten.
- h. La autocracia y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones.
- i. El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.
- j. Otras causas. Cuáles? _____

12.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

13 BUEN SERVICIO

13.1 Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted(es) necesita (n) y oportunos? No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente.

13.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.
- b. En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.
- c. La calidad de esos trabajos es, en general, buena, pero se presentan algunos lunares.
- d. Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenderse a los requerimientos.
- e. El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.
- f. Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos.
- g. Otras causas. Cuáles? _____

13.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?

- a. _____
- b. _____

14. SOLUCION DE CONFLICTOS

14.1 Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas? No se solucionan 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Se solucionan satisfactoriamente.

14.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.

- b. No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos.
- c. Prestarse a alguna solución, para algunas personas es símbolo de debilidad.
- d. Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés sectorial o individual.
- e. Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.
- f. Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto.
- g. En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.
- h. Otras causas. Cuáles? _____

14.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

15. EXPRESION INFORMAL POSITIVA La expresión informal positiva es aquella que los individuos o los grupos realizan de manera espontánea, con entera libertad, con profundo respeto por la organización y sus integrantes, en el sentido en que a bien tengan y por los canales que consideren convenientes, bien con el fin de sugerir a quienes compete, todo aquello que consideren importante para el mejoramiento de los diversos procesos, o bien para buscar alguna colaboración que contribuya a realizar su trabajo de la mejor manera.

15.1 Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal? No las tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Las tengo plenamente.

15.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. No tenemos suficiente libertad de expresión.
- b. Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos.

- c. La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.
- d. Rara vez se atienden nuestras sugerencias.
- e. En general, no se fomenta la expresión informal positiva en la organización.
- f. Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores.
- g. Mi jefe inmediato no la permite.
- h. Otras causas. Cuáles? _____

15.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

16. ESTABILIDAD LABORAL

16.1 Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad? No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace plenamente.

16.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad.
- b. Se presentan despidos injustificados y arbitrarios.
- c. La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido.
- d. Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación de personal.
- e. Otras causas. Cuáles? _____

16.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

17. VALORACIÓN

17.1 A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc. se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra forma? No se les valora 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 se les valora plenamente.

17.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. No es la costumbre valorar a las personas en la organización.
- b. Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.
- c. La animadversión que se presenta entre personas y entre grupos, impide la valoración de quienes lo merecen.
- d. La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hace más por amistad que por méritos.
- e. Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.
- f. No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse.
- g. La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.
- h. Otras causas. Cuáles? _____

17.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

18. SALARIO

18.1 Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo? No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente.

18.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.
- b. El incremento salarial no se hace de acuerdo a una justa evaluación del desempeño.
- c. Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.
- d. El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida.
- e. Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan.
- f. Situación económica de la organización no lo permite.
- g. Otras causas. Cuáles? _____

18.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?

- a. _____
- b. _____

19. AGILIDAD

19.1 Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc... que se tienen en la organización son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad? No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente.

19.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido aumentar tales aspectos.
- b. No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.

- c. La desconfianza en las personas ha llevado a la organización a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.
- d. Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.
- e. El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.
- f. Otras causas. Cuáles? _____

19.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

20. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

20.1 Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?
No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente.

20.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada
- b. Falta objetividad en la evaluación.
- c. La evaluación no se hace en el momento oportuno.
- d. La evaluación no es imparcial.
- e. Más que constructiva, la evaluación es represiva.
- f. No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas.
- g. Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente.
- h. Otras causas. Cuáles? _____

20.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable;

- a. _____
- b. _____

21. FEEDBACK (RETROALIMENTACIÓN)

El feedback o retroalimentación se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojalá con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento. Si esta opinión es positiva, la persona que recibe el FEEDBACK, al saber que los demás se sienten a gusto con su comportamiento, seguramente preocupará mantenerlo o mejorarlo aún más; pero, si es negativa, tendrá la posibilidad de considerar su cambio por comportamientos más acordes, si así lo desea. El feedback debe hacerse, entonces, con amor, pues su fin es el de ayudar a que los demás mejoren y a que mejoren también las relaciones entre las personas que lo practican. El feedback puede hacerse en parejas, entre las personas que conforman un grupo o entre grupos.

21.1 Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia? No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre.

21.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación.
- b. No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo.
- c. Se desconoce, en general, la importancia del feedback.
- d. Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva.
- e. Mi jefe, en particular, no promueve esa práctica.
- f. Sólo lo hacemos de vez en cuando.
- g. No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.
- h. Otras causas. Cuáles? _____

21.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

b. _____

22 SELECCIÓN DEL PERSONAL

22.1 Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana? No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente.

22.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a. La organización no se preocupa por vincular a los mejores.

b. En la selección del personal, sólo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.

c. La calidad humana parece no importar mucho en la organización.

d. Hay interés por ello, pero la selección no es suficientemente rigurosa.

e. Otras causas. Cuáles? _____

22.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

b. _____

23 INDUCCION

23.1 Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización es la mejor? No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente.

23.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. No hay un sistema bien diseñado para la inducción.
- b. Sólo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente.
- c. Más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente.
- d. La ambientación social de los nuevos empleado, deja mucho que desear.
- e. La inducción se dirige más hacia las funciones que la persona debe desempeñar, que a su ambientación con los demás y al conocimiento profundo de la organización.
- f. Otras causas. Cuáles? _____

23.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a. _____
- b. _____

24 IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

24.1 Cómo percibe usted la imagen de la organización? Pésima 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Excelente.

24.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Lo único que a la organización le interesa, parecen ser las utilidades.
- b. No hay preocupación por mejorar de manera constante.
- c. Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones.
- d. El trato de las personas, en general, deja mucho que desear.
- e. Creo que la organización no sabe exactamente para donde va.

- f. Los productos de la organización no son útiles a la sociedad.
- g. La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias.
- h. Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.
- i. La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema.
- j. Otras causas. Cuáles? _____

24.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a. _____

b. _____